Vol. 16, No. 2, Spring 2016

# CONTENTS

**Cover**
A Royal Canadian Air Force CH-149 *Cormorant* search and rescue helicopter overflies the city of Lima, Peru during Exercise *Cooperación III*, a humanitarian relief exercise, 22 April 2014.
**Credit: DND photo CX2014-0664 by Captain Trevor Reid**

**Operation *Provision* – Canada's Whole-of-Government Response to a Humanitarian Crisis**

**Women in Military Uniforms: Looking Beyond the Numbers**


3 MESSAGE FROM THE MINISTER OF NATIONAL DEFENCE
4 MESSAGE FROM THE CHIEF OF THE DEFENCE STAFF AND THE DEPUTY MINISTER OF NATIONAL DEFENCE
5 EDITOR'S CORNER
6 LETTER TO THE EDITOR

SPECIAL REPORT
7 Operation *Provision* – Canada's Whole-of-Government Response to a Humanitarian Crisis
*by Lena Angell*

PERSONNEL ISSUES
15 Women in Military Uniforms: Looking Beyond the Numbers
*by Kareem Negm*

STRATEGIC THOUGHT AND COMMAND ISSUES
27 Linear and Non-Linear Thinking: Beyond Reverse-Engineering
*by Ben Zweibelson*
36 Transforming Commander's Intent: Leveraging Individual Initiative in a New Battlespace
*by Ryan Kastrukoff*

POLITICAL SCIENCE
44 The Evolution of Transnational Revolutionary Organizations during the Islamist Era
*by Jason Cooley*

VIEWS AND OPINIONS
56 Ethics and the Chaplaincy
*by Marc Terreau*
59 Attrition and Retention in the Reserves
*by Dan A. Doran*
64 From the Razor's Edge – A Canadian Armed Forces Member Shares His Journey Into and Out of Depression
*by Kara Leman*
69 The Plains of Abraham, 1759: Where was the battle really fought?
*by Earl John Chapman and R. Paul Goodman*

COMMENTARY
75 The Harper Legacy
*by Martin Shadwick*

82 BOOK REVIEW ESSAY
84 BOOK REVIEWS


***Canadian Military Journal/Revue militaire canadienne*** is the official professional journal of the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence. It is published quarterly under authority of the Minister of National Defence. Opinions expressed or implied in this publication are those of the author, and do not necessarily represent the views of the Department of National Defence, the Canadian Armed Forces, ***Canadian Military Journal***, or any agency of the Government of Canada. Crown copyright is retained. Articles may be reproduced with permission of the Editor, on condition that appropriate credit is given to ***Canadian Military Journal***. Each issue of the ***Journal*** is published simultaneously in print and electronic versions; it is available on the Internet at **www.journal.forces.gc.ca**.

ISSN 1492-465X

CMJ

## How to Contact Us

Canadian Military Journal
PO Box 17000, Station Forces
Kingston, Ontario
CANADA, K7K 7B4
Fax: (613) 541-6866
E-mail: cmj.rmc@forces.gc.ca

**Linear and Non-Linear Thinking: Beyond Reverse-Engineering**

**Transforming Commander's Intent: Leveraging Individual Initiative in a New Battlespace**

**The Evolution of Transnational Revolutionary Organizations during the Islamist Era**


# CANADIAN MILITARY JOURNAL

www.journal.forces.gc.ca

**Editor-in-Chief**
David L. Bashow
(613) 541-5010 ext. 6148
bashow-d@rmc.ca

**Translation**
Translation Bureau, Public Works and Government Services Canada

**Publication Manager**
Claire Chartrand
(613) 541-5010 ext. 6837
claire.chartrand@rmc.ca

**Commentary**
Martin Shadwick

**Editorial Advisor**
Michael Boire



### Oversight Committee

**Chairman**

Major-General J.G.E. Tremblay, Commander, Canadian Defence Academy (CDA)

**Members**

Mr. David L. Bashow, Editor-in-Chief, Canadian Military Journal (CMJ)

Colonel Marty Cournoyer, representing Chief of the Air Staff (CAS)

Dr. H.J. Kowal, Principal, Royal Military College of Canada (RMCC)

Commander Hugues Canuel, representing Chief of the Maritime Staff (CMS)

Brigadier-General S.G. Friday, Commandant Royal Military College of Canada (RMCC)

Major Chris Young, representing Chief of Staff Army Strategy

Lieutenant-Colonel Kimberley Maynard, Director Canadian Forces Military Law Centre (CFMLC), Canadian Defence Academy (CDA)

Ms. Hanya Soliman, representing Chief of the Defence Intelligence (CDI)

### Editorial Board

Dr. Douglas Bland
Major (ret'd) Michael Boire
Major Bernard Dionne
Lieutenant-Colonel (ret'd) Douglas Delaney
Dr. Rocky J. Dwyer
Lieutenant-Colonel (ret'd) Michael Goodspeed
Major-General (ret'd) Daniel Gosselin
Major John Grodzinski
Dr. David Hall
Professor Michael Hennessy
Colonel Bernd Horn
Professor Hamish Ion
Philippe Lagassé
Lieutenant-Colonel (ret'd) David Last
Dr. Chris Madsen
Dr. Sean Maloney
Professor Brian McKercher
Dr. Paul Mitchell
Dr. Nezih Mrad
Dr. Scot Robertson
Professor Stéphane Roussel
Professor Elinor Sloan
Chief Warrant Officer G.R.C. McCann
Colonel (ret'd) Randall Wakelam


### NOTE TO READERS

As a bilingual journal, readers should take note that where citations are translated from their original language, the abbreviation [TOQ] at the end of the note, which stands for "translation of original quote", indicates to the readers that the original citation can be found in the published version of the Journal in the other official language.

DND photo SU12-2015-1705-017m by Corporal Michael J. MacIsaac, 2015

DND photo SU99-2016-0199-m001

# MESSAGE FROM THE MINISTER OF NATIONAL DEFENCE

**The Honourable Harjit Sajjan, OMM, MSM, CD, PC, MP**

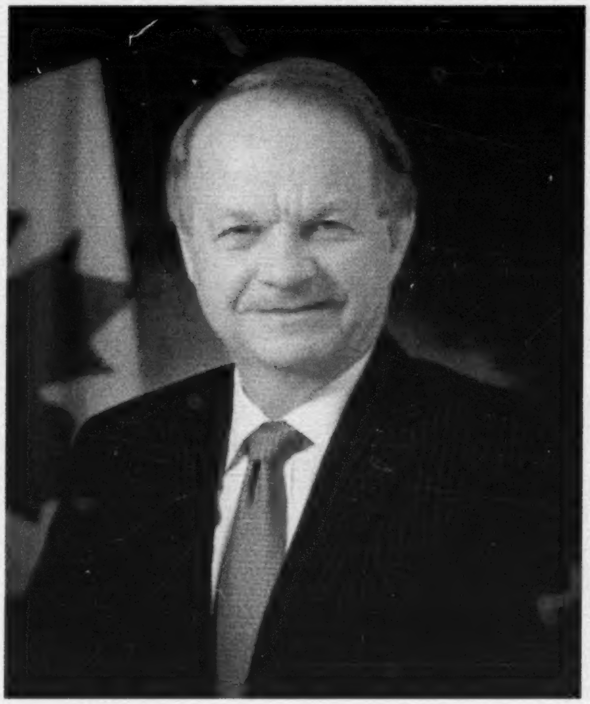
Now in its 17th year of publication, the *Canadian Military Journal* has evolved to become an important pillar in the development of the profession of arms in Canada, and a highly-regarded voice in the Canadian conversation on defence. The Journal's reach is now formidable, and by virtue of its balanced, informed, and constructive commentary on pertinent defence issues, it has come to enjoy broad support and an enviable reputation for professionalism and excellence.

I encourage members of the Canadian Armed Forces, Departmental staff, and the entire defence establishment to continue to leverage and grow this valuable resource. As members of Canada's defence community, we all have an obligation to contribute to the current defence dialogue, and to stimulate innovative thinking with respect to the many challenges that confront the military profession today.

I want to express my gratitude to all those who have contributed to the last 17 years of the *Canadian Military Journal*, and I wish this publication every success in its future endeavours. With all of our support, I am confident that the *Canadian Military Journal* will continue to enliven and enlighten the Canadian debate on defence for many years to come.

Harjit Sajjan
Minister of National Defence

DND photo SU09-2015-1124m by Corporal Anthony Laviolette, 2015



DND photo SU07-2015-1807-007

# MESSAGE FROM THE CHIEF OF THE DEFENCE STAFF AND THE DEPUTY MINISTER OF NATIONAL DEFENCE

Each and every profession worthy of that categorization requires a forum to voice new ideas and concepts, and to discuss and share views and opinions on a plethora of issues relevant to that profession. It is discussion, debate, and thoughtful engagement that keeps any given profession from stagnating, and helps to ensure that it remains receptive to appropriate and legitimate innovation and change.

With respect to the profession of arms, we exist in a time when there is a significant imperative to *confront*, indeed, to *embrace* changes in security threats and defence challenges, equipment needs, organizational structure, and the manner in which we address and conduct all future operations and training throughout a spectrum of mission and service needs. All of this speaks to the health of the institution of the Canadian Armed Forces as an integral part of the Department of National Defence. Our goal is always the promotion of institutional excellence in all its dimensions.

The *Canadian Military Journal* is a highly appropriate and time-proven forum to address the issue of institutional excellence. To that end, we highly encourage engagement therein from the entire defence community. It is through the frank and open tabling and discussions of these relevant security and defence issues that progress towards resolutions and relevant intellectual growth will occur.

J.H. Vance, CMM, MSC, CD
Chief of the Defence Staff
General

John Forster, BSc, MBA
Deputy Minister of National Defence

# EDITOR'S CORNER

Welcome to the Spring 2016 edition of the *Canadian Military Journal*. As usual, these words are being penned while we are still in the icy grasp of winter, but the end is very much in sight…

Lots of variety for our readership this time out… To begin, we have one Special Report in the issue, and it deals with a very timely subject. Major Lena Angell, the Senior Public Affairs Officer for Operation *Provision*, the CAF contribution to the Government of Canada's commitment to the resettlement of Syrian refugees to Canada by early-2016, reports on this Whole-of-Government effort as viewed through the lens of the initiative's status at year's-end 2015. And while various circumstances have dictated a slower pace of implementation than was previously anticipated, this Special Report casts a favourable light on this example of close interdepartmental cooperation in Canada's response to this grave humanitarian crisis.

Issues affecting women in uniform is also, at its core, a very timely subject. To this end, Sub-Lieutenant Kareem Negm, a recent graduate of the University of Victoria's Political Science program who has been with the Regular Force Royal Canadian Navy for fifteen years, "…challenge[s] the assumption that gendered barriers no longer exist. The overall purpose of this study is not to discount the formidable achievements of those female warriors who have served and continue to serve. Rather, it is my intention to elicit a sense of caution in assuming that all is well on the gender front. The crux of my argument centers on the fact that women in uniform are not representative of their proportions in society. After all these years, the female presence in uniform remains a relatively-token existence, not only in the Canadian military, but it is also reflective of militaries throughout the world. As such, the CAF remains a fundamentally male dominated space, which suggests that gender barriers, either real or perceived, continue to act as deterrents to recruitment and retention. In short, why are women still under-represented in the military?"

Moving right along, Ben Zweibelson, a retired US Army infantry officer with multiple combat deployments to Iraq and Afghanistan, and currently the Course Director for Design Programs at the Joint Special Operations University, US Special Operations Command in Tampa, Florida, argues that, with respect to military planning "…our exclusive *analytical* approach and *linear style* decision making opens us up to vulnerabilities and creates barriers to a more critically reflexive practice. Our institutionalized habits focus only upon analytic and linear models and are unreflexive in exploring critically *why* we think this way and what alternative ways of thinking may be available. I propose a non-linear approach to 'sensemaking' termed *holistic non-linear world view* as one alternative paradigm to the analytic-linear world view."

Next, Major Ryan Kastrukoff, a highly-experienced fighter pilot currently serving as an instructor pilot in the CT-155 *Hawk* on 419 Tactical Fighter Training Squadron at CFB Cold Lake, examines the concept of commander's *intent* versus the assignment of specific missions, and offers that "…providing intent instead of specific missions creates space for subordinate commanders and soldiers to use their initiative to achieve the goal once battlefield conditions change." Kastrukoff further maintains that "…major advances in information technology have changed the battlespace and now require an adaption in organizational structure to best focus and leverage individual initiative, especially in the information battlespace." After presenting three case studies highlighting the inefficiency of using the current organizational structure, "… a proposed organizational change is then presented that incorporates features of crowd-sourcing and collaborative online workspaces to improve the acquisition, development, and implementation of fast-evolving complex technologies used by the Canadian Armed Forces."

In our last major article, Professor Jason Cooley of the University of Hartford examines the evolution of transnational revolutionary organizations, specifically beginning with the international communist movement that seized control of Russia in the early-20th Century. In its aftermath, its leaders turned "… to bringing people to power in other nations who would also be concerned about eradicating economic injustice." That said, while these transnational revolutionary organizations frequently tried to engineer insurrections, none managed to overthrow their detested leaders. "The supporters of the Islamist movement shared communist antipathy for the West, but they were not determined to eliminate economic injustice. Instead, they were more interested in halting the spread of Western culture in Muslim nations… While the Islamist movement was occurring, multiple transnational revolutionary organizations were created. Initially, these entities were controlled by a revolutionary state similar to the most formidable networks from the communist era. [the Comintern and the Cominform Ed.]. However, as more time elapsed, they began to function in an independent fashion." Professor Cooley then goes on to specifically chronicle this evolution "…by taking Hezbollah, al Qaeda, and the Islamic State in Iraq and Syria into consideration."

Four very different opinion pieces in this issue… Taking the point, Major-General [Ret'd] Marc Terreau, an acknowledged expert in defence ethics and a former Chief of Review Services, offers a spirited endorsement of the Defence Ethics Program and the Chaplaincy's place within it. General Terreau is followed by Major Dan Doran, a Reserve Force combat engineer, who then takes a fresh look at attrition and retention in the reserves, contends that there are attrition problems and unique challenges facing the Reserve Force, and suggests "…possible alternatives that would go a long way in mitigating at least some of these unique challenges through a more strategic outlook on human resource management within the reserves, and accepting hard realities on the perceived/desired vs. functional capabilities of the reserves."

Next, Kara Leman, a Workplace Wellness Project Coordinator and a former Health Promotion Specialist with the Canadian Armed Forces, recounts the brave struggle of a junior member of the Canadian Armed Forces with depression and the consideration of suicide, a struggle he openly acknowledges in the hope that it will encourage others to seek help. Finally, Earl John Chapman and R. Paul Goodman, both officers associated with the

## EDITOR'S CORNER

78th Fraser Highlanders of Montréal, take a fresh look at the actual geographical location of the Battle of the Plains of Abraham in 1759 by evoking recent developments in geo-referencing. They contend that "…imprecise or erroneous depictions have been offered to historians, the interested public, and battlefield tourists over the last 180 years."

Our resident defence commentator, Martin Shadwick, then takes a look at the Stephan Harper legacy with respect to national defence. Ultimately, he contends it was "…mixed, as is the case with most Canadian prime ministers. Given the sobering realities inherited from previous governments – be they a 'hot war' in Afghanistan, or a growing backlog of aging and inadequate equipment – the Harper government arguably managed defence comparatively well in its earlier years. That said, a number of measures might have fostered a stronger Harper legacy on defence…"

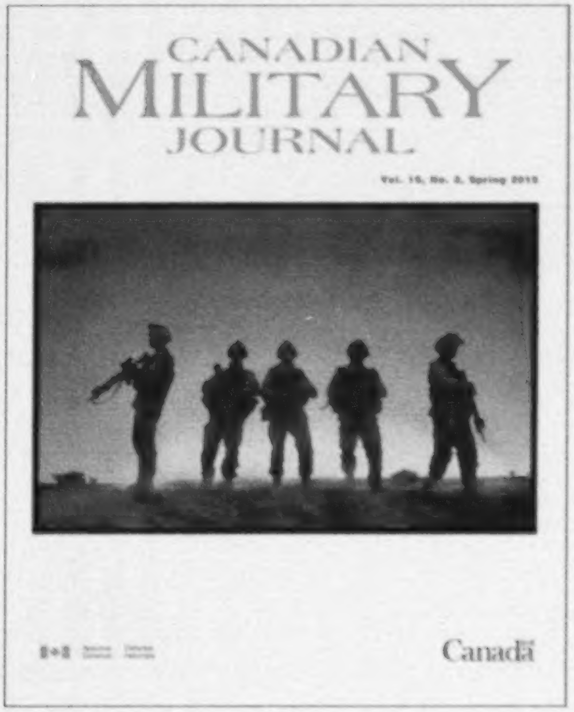
Finally, as usual, we close with a number of book reviews for our readers' consideration.

Until the next time.

David L. Bashow
Editor-in-Chief
Canadian Military Journal

## LETTER TO THE EDITOR

### Reference: Francis Clermont, *The Art of Being a Soldier Diplomat – From an Implicit Role to an Explicit Function*, Canadian Military Journal, Volume 15, Number 2, Spring 2015.




DND photo

I would like to commend the author for his contribution to a much-needed discussion. To further such, I would like to offer the following two observations. First, when highlighting the initiative of a soldier to learn Pashto on his own, the author states that the "professional development [PD] and training system did not provide him with all the tools he needed in order for him to fully perform his tasks." I would suggest that the PD and training system provided what was asked for; it is for the operators to identify what is needed, and, in this context, it is the senior leaders who did not (early on) emphasize the language requirement. This is even supported in the article by the example from the lessons learned report of the Second Battalion of the Royal Vingt-deuxième Regiment Battle Group (2 R22eR BG), where operational counter-insurgency (COIN) requirements are identified, including linguistic training.

My second observation is that the recommendations offered by the author, which I personally support, require one primary resource – money. Without a reprioritization or balancing of funding for capability development (equipment and human), or a significant injection of funding from government, I fear that the necessary education of the NCM Corps simply will not happen.

Respectfully,

Peter Ball
Lieutenant-Commander
VENTURE, The Naval Officer Training Centre

Two Syrian children walk through the Dalhamiye informal settlement for Syrian refugees in Lebanon, 15 December 2015.

# Operation *Provision* – Canada's Whole-of-Government Response to a Humanitarian Crisis

## Canadian Armed Forces proudly support largest refugee resettlement in Canada's history

**by Major Lena Angell, CD, MA, Senior Public Affairs Officer, Joint Task Force – Forward (JTF-F), with sincere gratitude to team members Master Corporal Darcy Lefebvre and Corporal Mathieu Gaudreault, Canadian Forces Combat Camera**

Major Lena Angell *graduated from the Royal Military College of Canada with a BA(Business) in 2001. Originally an Armoured Officer with the Royal Canadian Dragoons, in 2002, she underwent a voluntary occupational transfer to the Public Affairs Branch. In that capacity she has served with distinction on numerous domestic and overseas deployments. In 2014, Major Angell received an MA in Communications, Media and Public Relations from the University of Leicester in the United Kingdom. In November 2015, she deployed on Operation* Provision *in Lebanon, the CAF contribution to the Government of Canada's commitment to the resettlement of 25,000 Syrian refugees to Canada by end-February 2016. As the senior Public Affairs Officer, supported by a dedicated Canadian Forces Combat Camera team in Beirut, as well as a PA team in Amman, Jordan, she is responsible for communicating CAF and whole-of-government ongoing efforts to the Canadian public.*

*The Canadian Armed Forces Public Affairs team had the unique opportunity to interview many of the major players participating in Beirut, Lebanon, responsible for the processing of 25,000 Syrian refugees for resettlement to Canada by the end of February 2016, as well as two families personally affected by the conflict in Syria.*

22 December 2015

# CANADIAN ARMED FORCES

## Task Force Commander discusses close departmental coordination

A large Health Support Services (HSS) team from across the nation, coupled with members of $2^{nd}$ Battalion, The Royal Canadian Regiment, based at $5^{th}$ Canadian Division Support Base Gagetown, New Brunswick, and members of $1^{st}$ Canadian Division in Kingston, Ontario, as well as Royal Canadian Air Force (RCAF) personnel from Bagotville, Quebec, have come together to form Joint Task Force – Forward (JTF-F). The Canadian Armed Forces team – approximately 230 strong – has been operating at full-speed since early December, supporting the refugee resettlement under Immigration, Refugees and Citizenship Canada's (IRCC) lead. CAF assistance has included the provision of airlift support to the first two groups of refugees from Lebanon, conducting biometrics, delivering administrative and data entry support, providing linguist services and liaison officers, and performing medical immigration examinations.

> "The greatest concentration of CAF members is in a hospital in Beirut, where they occupy a wing and utilize on-site laboratory and x-ray facilities."

"This is a success story," said Lieutenant-Colonel Patrice Beauchamp, Task Force Commander JTF-F. "We are developing a lot of good coordination with all of the other departments: Transport Canada, Canadian Border Services Agency (CBSA), Immigration, the mission [Global Affairs Canada] itself, and other partners like IOM [International Organization for Migration] that logistically support the process. They're great people."

As with any major operation, challenges can be expected and this one has had its own unique set. "One thing that is difficult is that they [the other departments] are more rotational than us. So we establish this network and after that you know, you have a way to conduct [business], but they change and they are replaced; as we are more static in our approach. This operation is very complex, but it's a great experience."

Lieutenant-Colonel Beauchamp spoke of the many components of the mission and how it was drawing on the cumulative experience he gained throughout his time in the Forces. "For me it means that I'm part of something bigger than I have ever been in 28 years in my career. I'm used to dealing with other departments, but this [operation] is more complex and way bigger because now you are talking about five different deputy ministers and departments that coordinate the effort. For me it's a challenge, and something that brings everything I did [previously] together. So it means a lot to me personally."

Having visited each step of the processing, Lieutenant-Colonel Beauchamp has seen results first-hand. "I've had chances to speak with refugee families and children to feel what we are bringing, and I see a lot of positivity, a lot of smiles. You never see people in Canada at an airport waiting and smiling. They are very thankful for what the Government of Canada is providing, which is a chance to start a new life. It's quite moving."

## HSS performs medical examinations

The greatest concentration of CAF members is in a hospital in Beirut, where they occupy a wing and utilize on-site laboratory and x-ray facilities. Here, the CAF – a robust team of physicians, nurses, and healthcare administrators, as well as medical, laboratory, and x-ray technicians supported by CAF interpreters – conduct all the immigration examinations.

"The people here have been doing a lot of hard work," said Lieutenant-Colonel Andrew Currie, Task Force Surgeon. "Certainly, what surprised a lot of people is that we were able to work outside of what we normally do. So, right from the corporal to my position, we were able to identify and use skills that we may have not even realized we had, and it was amazing to see how our team was able to gel and create a clinic where there wasn't any clinic before."

Each member of the HSS team regularly pulls 12-to-14-hour work days, but the long hours are not a concern. "The most challenging part of this mission has been listening to the personal stories of refugees who have had to leave everything they know behind and flee their country," said Lieutenant (Navy) Sheena Teed, a nursing officer in charge of overseeing the lab section. "It is difficult to know that there are so many people in need and I am only able to help so few. This experience has provided me with a new appreciation of what it means to be a Canadian, and all of the opportunities and rights associated with it."

## RCAF assists with airlift

The RCAF's contribution to the operation was observed most profoundly on 10 December and 12 December, when a CC-150 *Polaris* airbus transported more than 300 Syrian refugees to Canada. This movement required close coordination, not only with other Canadian partners, but also heavily with local airport and security authorities. The RCAF team, including the Air Movements Squadron responsible for additional screening of personnel and luggage, operations officer, aircraft commander and crew, flight engineers and loadmasters, as well as ground crew all contributed to the successful departures.

"The RCAF and the CAF 'writ-large,' we are very proud to be part of this operation and supporting the other government partners such as IRCC, CBSA, Transport Canada, as well as local agencies here: airport security, armed forces, and other security agencies," said Lieutenant-Colonel Dan Coutts, Air Component Coordination Element Director. "It's a privilege and an honour to provide the first two lifts for the refugees to Canada."

A CC-150 *Polaris* airbus transporting Syrian refugees to Canada prepares for take-off as part of Operation *Provision* in Beirut, Lebanon, 10 December 2015.

## Head of the Mission speaks to security, public health and Canadian values

In this complex operation, Michelle Cameron, Canada's Ambassador to the Lebanese Republic, plays a key diplomatic role as the Head of Mission (HoM). "My job is to lead the whole-of-government effort as a variety of government departments come together to work on resettling Syrian refugees. Some days that means my job is to step out of the way and let the great people who are here do their jobs. Other days, it means I'm liaising closely with the government of Lebanon to make sure that we are doing this in a way that is consistent with Canadian values and also with Lebanese processes," remarked the ambassador.

On the question of security to Canadians, specifically the concerns expressed over the possibility of terrorists filtering through the refugee chain, the ambassador highlighted the close integration of expertise saying, "Canada has been resettling refugees and encouraging migration for years. So over and above this effort, we have a well-defined process. We have law enforcement, intelligence partners in Canada and around the world. We are not 'cutting corners' in this effort. We are making sure that all the processes are being followed, that we are working with our partners. Throughout the whole process, two points are at the forefront of all our efforts, and that's the security and the health of Canadians and the refugees."

The sheer deprivation experienced by Syrian refugees is a side to the story that Canadians need to know, explained the ambassador. "I would reassure Canadians that this truly is a necessary humanitarian effort, one that is consistent with Canadian values since our country was founded. I believe that if folks could come here and see the conditions under which the refugees are living – be it in an informal settlement or in a crowded apartment where multiple families gather, trying to get enough money for food and rent – the Canadian people would see that this is Canadian values in action. This humanitarian effort to bring 25,000 Syrian refugees to Canada quickly, safely, efficiently, and with all the support for which Canadians are known, I believe they would feel that this is such an effort of which to be proud. And as proud as my team who are working on it feel, Canadians would feel just as proud."

## IRCC leads complex operation, thanks partner departments

IRCC is no stranger to refugee resettlement. "We've had a presence in Lebanon for many years as part of the diplomatic mission here," said Sharon Chomyn, IRCC Project Lead. "However, with the announcement [by the Government of Canada to move 25,000 refugees by end-February] we've had to significantly increase our operations in Lebanon, as well as Jordan and Turkey. Our role here is as the project lead. We are coordinating the delivery of this project on the ground, working very closely with a number of partners in the field."

"We are coordinating the delivery of this project on the ground, working very closely with a number of partners in the field."

With multiple departments, each reporting back to its own headquarters, strong communications up, down and across all levels is at the heart of the operation, says Ms. Chomyn. "It's always difficult with something that is this complicated and this large to have a seamless communication program, but I'm very, very pleased with the way things have been working here. Whenever there have been hiccups, we have managed to find ways to overcome them. I've been involved in this type of work for 30 years and I've never seen anything this big and this complex work as well as it is working, and that's really a tribute to the people who are on the ground who are making it work, notwithstanding any frictions that may come up or lapses in communication."

In a recent visit to Canada's Operations Centre, Ms. Chomyn remarked about the experience. "I was so impressed with how everything was working there, the very positive frame of mind, notwithstanding the fact that all the mission programs [IRCC, CBSA, IOM, DND] are very, very tired. They've been working 12 and 16-hour days for several weeks. The refugees themselves, despite the circumstances that they have been living under, their spirits are remarkably high, children are happy, everyone looks well cared for."

## DND partnering, a new relationship

Ms. Chomyn emphasized the noteworthy contribution of the Canadian Armed Forces who are providing direct support and delivering real effects in the Canadian Operations Centre. "I have never seen biometrics being conducted so quickly. That's I'm sure in part due to the skills of DND personnel, but also because of the IT system that we have there." She also credited the CAF for their work in a nearby hospital performing medical screening, while in the embassy (the back office), a number of military clerks and administration assistants perform data entry.

Michelle Cameron, Canada's Ambassador to Lebanon, hands out a teddy bear to a Syrian refugee child, as the Syrian refugees prepare to depart Lebanon to resettle into Canada in accordance with the Government of Canada's Operation *Provision*, 10 December 2015.

"It's been quite interesting what is happening on the ground here. We [IRCC and Department of National Defence] are obviously the same part of the Government of Canada, but we don't have the opportunity to work as closely very often as we have been working here," she added.

## CBSA partnering, familiar ground

On the other hand, Ms. Chomyn pointed out that CBSA and IRCC have had a long history and very close working relationship. The two departments work together administering the Immigration and Refugee Protection Act, Canada's immigration legislation, each having separate responsibilities under the act. CBSA has been assisting with certain aspects of the case processing, such as the background and security checks, for each of the applicants. In addition, working closely with IOM and local airport authorities and security partners, CBSA has the lead role in departure arrangements, moving refugees to the airport, verifying travel documents, pre-flight clearances, handling security related issues, and customs-related work with respect to personal effects and baggage.

"CBSA is very proud to be a part of this operation and works very closely with various departments," said Mary Teresa Glynn, CBSA Team Lead. "This has really been an interesting operation to be a part of, and of course it has a number of unique challenges and opportunities that go along with it. One of the more challenging parts of this operation from my perspective has been identifying the roles and responsibilities of all of the different operators that work together. Many of us share aspects of a mandate, so identifying ways in which we can best leverage our assets to achieve our common goal has been a challenge, but certainly one that we have been able to work through."

When asked about the significance of this mission, Ms. Glynn pointed to Canadian intrinsic ideals. "I believe this mission is important for Canadians because Canadians have strong values for humanitarian work. It's an opportunity to leverage our international network to work closely with partner departments for a Whole-of-Government approach. Canada has always been a welcoming country, and this operation is reflective of that."

Sharon Chomyn, Immigration, Refugees and Citizenship Canada Director of Operations, speaks with Syrian refugees waiting to pass through security at the Beirut International Airport as they prepare to depart Lebanon to resettle in Canada, 10 December 2015.

Lieutenant(N) Sherry [illegible] and Captain Michelle Mills, Joint Task Force Forward nurses, review a Syrian refugee's medical file during the medical screening portion of the processing for Canada's Operation PROVISION in Beirut, Lebanon on December 5, 2015.

## Global Affairs Canada, a critical partner

"The operation would not be possible without the logistical support and administrative platform provided by Global Affairs Canada, remarked Mr. Chomyn. "They are a very important partner for us in all of the work that we do overseas, and especially in support of the Syrian resettlement project." Global Affairs is involved in issuing visas, clearing and transporting diplomatic bags (material and equipment brought in to support the operation) to various locations, receiving, housing, and transporting temporary duty personnel surged in to assist. Furthermore, Global Affairs provides IT support, security, manages procurement and finances, coordinates media inquiries, and leads the operation with the Lebanese authorities through the HoM.

## The victims of the civil war in Syria

The flow of refugees continues at an alarming rate. A number of media reports indicate that as many as 4.2 million Syrians have been forced from their homes since the outbreak of the conflict in 2011. Each one has their own story, including Elizabeth Demirjian and Joumana Al Mousa.

## Privately sponsored refugee family speaks of Canadian kindness

As privately sponsored refugees, Elizabeth Demirjian and her husband Joseph were excited about reconnecting with her two brothers, one who arrived in Canada five months earlier, and the oldest, who has resided there for 25 years. "They are waiting for us to rejoin our family, to celebrate Christmas and New Year together," she said on board the CC-150 *Polaris* airbus, the first flight departing Lebanon with refugees, on 10 December. Elizabeth's son and mother remain in Lebanon, and are expected to follow soon. "It will be happier then," she added. This is the first time Elizabeth and her husband will have travelled to Canada, and despite the questionable and likely cold weather awaiting, she remarked upon the anticipated warm welcome of Canadians. "They are a very kind people. I know about Montreal. My brother lives in Laval. They help each other. My husband, maybe he will find a job and learn French."

The Al Moussas, a Syrian refugee family in the process of applying for resettlement to Canada, are interviewed by Canadian Department of National Defence Public Affairs in the family's temporary shelter in the Dalhamiye informal settlement in the Bekaa Valley, Lebanon, 15 December 2015.

The entire process at the centre is a 'well-oiled machine,' and takes the average Syrian refugee family of six persons three hours to complete, with another day required for the medical portion. At the hospital, a five-step process awaits: identification verification, registration, and photos, laboratory exams, chest x-rays, and a full medical examination by a physician. From there, the family returns to their temporary housing or informal settlement and awaits to receive the text or call which will inform them that travel arrangements have been formalized, changing their lives forever.

> "The process starts with the Government of Canada identifying the criteria, with vulnerability to the refugees at the forefront, as well as national security and public health and safety to Canadians."

To learn more about the Whole-of-Government response, visit the following websites:

**Global Affairs Canada** at http://www.international.gc.ca/development-developpement/humanitarian_response-situations_crises/syria-syrie.aspx?lang=eng

**IRCC** at http://www.rescue.org/crisis-syria

**DND/CAF Op PROVISION** at http://www.forces.gc.ca/en/operations-abroad/op-provision.page

**CBSA** at http://www.cic.gc.ca/english/index.asp

Follow on Twitter: #Welcomerefugees

CMJ

# Women in Military Uniforms: Looking Beyond the Numbers

by Kareem Negm

Sub-Lieutenant Kareem Negm, *a recent graduate of the University of Victoria's Political Science program, has been with the Regular Force Royal Canadian Navy for fifteen years. Initially serving as an NCM Naval Communicator, he spent most of his NCM career aboard HMCS* Winnipeg, *during which time he deployed twice for Operations* Apollo *and* Altair. *Subsequently selected for higher education and concomitant commissioning under the UTPNCM program, he is presently a Maritime Surface/Sub-surface Officer undergoing initial occupation training at the Naval Officer Training Centre* Venture *at CFB Esquimalt.*

EDITOR'S NOTE – **Sub-Lieutenant Negm's article was written prior to former Supreme Court Justice and External Review Authority (ERA) Marie Deschamps' report on sexual misconduct within the Canadian Armed Forces. Accordingly, and in response, in August 2015, General Jonathan Vance, the Chief of the Defence Staff, launched Op HONOUR. In General Vance's words: "The report… indicated the existence of an underlying sexualized culture in the CAF, which if not addressed, is conducive to more serious incidents of sexual harassment and sexual assault. Indeed, this conduct is wrong and runs contrary to the values of the profession of arms and ethical principles of the DND/CAF. The cornerstone of any military is the ability to be ready to respond to a wide variety of challenges at a moment's notice. Personnel readiness is a function of many factors, the most basic of which is a high degree of physical and mental fitness. Harmful or inappropriate sexual behaviour grievously erodes the confidence that members need to successfully carry out military duties. It is from this perspective that harmful and inappropriate sexual behaviour involving members of the CAF is an operational readiness issue, incongruent with our ethics and values, and wrong. Harmful and inappropriate sexual behaviour is a real and serious problem for the CAF which requires the direct, deliberate and sustained engagement by the leadership of the CAF and the entire chain of command to address. Sustained engagement on this issue is critical to our effectiveness as a military force and the continued support of the Canadian people… My intent is to eliminate harmful and inappropriate sexual behaviour within the CAF by leveraging the unequivocal**

Canada. Department of National Defence/Library and Archives Canada/PA-001305

A Canadian Voluntary Aid Detachment ambulance driver at the front during the First World War.

**support of my Commanders and all leaders within the CAF. Any form of harmful and inappropriate sexual behaviour is a threat to the morale and operational readiness of the CAF, undermines good order and discipline, is inconsistent with the values of the profession of arms and the ethical principles of the DND and the CAF, and is wrong. I will not allow harmful and inappropriate sexual behaviour within our organization, and I shall hold all leaders in the CAF accountable for failures that permit its continuation… Eliminating harmful and inappropriate sexual behaviour within the CAF depends on its members demonstrating the integrity to act in a manner that bears the closest scrutiny and the courage to overcome difficult challenges through determination and strength of character. There shall be no grace period for the application of our values and ethics. Proper conduct starts now."**

**Much more will be covered with respect to the specific initiatives that constitute parts of Op HONOUR in issues to follow.**

## Introduction

The inclusion of women into the contemporary military apparatus has generated a quiet revolution in Canada. Since before the Second World War, women have broken down gender barriers and have proven themselves as equally capable, if not more so, than their male counterparts. The mass introduction of women in uniform during the Second World War into non-traditional occupations effectively set the precursor for those who would eventually command warships, pilot fighter jets, and lead troops in the field. To be sure, the trajectory of such progress was by no means linear. The inclusion of women into combat positions in Canada's three services proved to be an uphill battle that raged on for many years, and included both the loss and gain of valuable ground in terms of public policy and gendered social norms. Overall, it is important that Canadians not lose sight of the progress that women have achieved and continue to achieve.

In support of International Women's Day 2014, the Department of National Defence (DND) published an article on its website which championed successful women in the Canadian Armed Forces (CAF).[1] This article recognized servicewomen who have chosen, not only to enter the male dominated Profession of Arms, but those who have managed to excel in their chosen careers. In doing so, the article provokes a sense that gendered barriers no longer exist, and that feminists of both sexes can 'pack their duffel bags,' because equality has been achieved. In the following article, I will challenge the assumption that gendered barriers no longer exist. The overall purpose of this study is not to discount the formidable achievements of those female warriors who have served and continue to serve. Rather, it is my intention to elicit a sense of caution in assuming that all is well on the gender front.

Lieutenant Ken Bell/Canada. Department of National Defence/Library and Archives Canada/ PA-208583

Female members of the three fighting services on Parliament Hill, Ottawa, July 1943.

The crux of my argument centers on the fact that women in uniform are not representative of their proportions in society. After all these years, the female presence in uniform remains a relatively-token existence, not only in the Canadian military, but it is also reflective of militaries throughout the world. As such, the CAF remains a fundamentally male dominated space, which suggests that gender barriers, either real or perceived, continue to act as deterrents to recruitment and retention. In short, why are women still under-represented in the military?

> "The crux of my argument centers on the fact that women in uniform are not representative of their proportions in society."

## The Numbers Game

In order to address the central question regarding female participation in the military, one must first investigate their numerical representation in the CAF. The CAF's labour pool employs approximately 68,000 Regular Force personnel.[2] Augmenting these active soldiers, sailors, and aviators is a Reserve Force consisting of 27,000 part-time personnel, thereby amounting to a military that is 'slightly shy' of 100,000 people.[3] As of 2013, women represented 14.8 percent of this overall total number.[4] This percentage is reflective of female military service in other nations. Looking back to the turn of the century, the *Committee of Women in the NATO Forces* produced a report detailing the percentages of active female personnel in NATO militaries.[5] The United States (US) was at the top of the spectrum, with a women's military participation (WMP) rate of 14 percent.[6] Following in second was Canada, with a WMP rate of 11.4 percent.[7] The remaining NATO countries, such as France, the United Kingdom (UK), the Netherlands, and Belgium, fell below 10 percent WMP.[8] Other nations that fell below 5 percent include Luxembourg, Denmark, Norway, Germany, and Poland.[9] Collectively, the total WMP of all NATO countries in Year 2000 was roughly 13 percent.[10] The most significant observation to make is that this report was produced well over a decade ago. Has there been any progress in NATO WMP over the past 14 years?

Over the course of the past decade, many NATO countries have introduced legislation and public policy in order to actively engage in marketing the military as an employer of choice for young women. Based upon this initiative, one could assume that the statistics relating to WMP in NATO Forces should show promise. In 2007, Hungary and Canada were tied in first place at 17.3 percent WMP.[11] WMP in France and Norway rose to 14 percent and 8.3 percent respectively, whereas WMP remained stagnant in Belgium, the UK, and the Netherlands.[12] Luxembourg and Denmark remained somewhat stagnant, only just cresting 5 percent.[13] Poland experienced an increase from 0.1 percent to 1.5 percent.[14] Notable increases include from 4.3 percent to 17.3 percent for Hungary, and from 3.1 percent to 12 percent for Turkey – all within the span of one year.[15] In contrast, Romania lost over half its women in uniform between 2007 and 2008, experiencing a decrease from 6.4 percent to 3.2 percent.[16] The US also suffered a considerable reduction in female human capital, falling from 15.5 percent to 10.5 percent between 2005 and 2006.[17] Although Canada is a global leader in gender integration, it also suffered a loss of female representation, falling from 17.3 percent to the current 14.8 percent.[18] Despite this decrease, Canada still "…stands out as the best example of successfully recruiting and retaining female personnel in the armed forces in NATO."[19] This optimistic statement in-itself should engender a sense of pride for Canadians, both in and out of uniform. However, such optimism should be cautionary in nature. The fact remains that, after decades in military uniform, WMP remains at a relatively modest 15 percent. Does this suggest that women in the military are merely tokens?

DND photo AR2008-Z103-11 by Corporal Simon Duchesne

The problematic issue that remains is that female representation in the CAF is not commensurate with their broader representation in the societal workforce. The Canadian labour market consists roughly of 50 percent women, which is not reflective of the military workforce.[20] What does it mean when a representative group falls below 15 percent? Academic literature suggests that this figure represents a threshold for a distinct group to be considered as a *token* group. The concept of *tokenism* implies that a small and distinct group, based upon its very limited proportion within a much larger group, will be *susceptible to* and *influenced by* the social hegemony of that larger group.[21] As such, the more dominant group dictates the overall organizational culture, either officially or unofficially. Such a situation is a fair representation of the military, in which men are represented in a much larger proportion than their female counterparts. Is it fair to suggest that token representation alone is a significant reason for low WMP? Are women reluctant to join the armed forces simply due to the fact that there are so few women already serving? These questions point to a social and cultural understanding of gender, which will be explored later in this article. Before doing so, let us explore the pragmatic reasons as to why WMP remains low in Canada.

"It is important to note that military recruitment coincides in a world that is governed by economics and politics."

## Contributing Factors

Has enough time evolved for WMP to reach a substantial level in Canada? At first glance, one could argue that once formal restrictions were lifted, the controlling variable for WMP was *time itself*. The crux of this argument is that as women joined the forces, the more accepted their presence would become. Thus, the simple quantitative presence of women would attract even more women and would affect the way in which the broader organization functioned. However, empirical results do not support this view. For instance, the overall representation of women in the CAF grew by less than one percent, from 9.9 percent to 10.8 percent, between 1989 and 2000.[22] Further evidence points to the fact that WMP in the CAF has risen by only 3 percent since 2000. Such a slim rise over the course of half a generation suggests that time does not directly correlate to WMP. Therefore, one should be cautious when correlating time with progress.

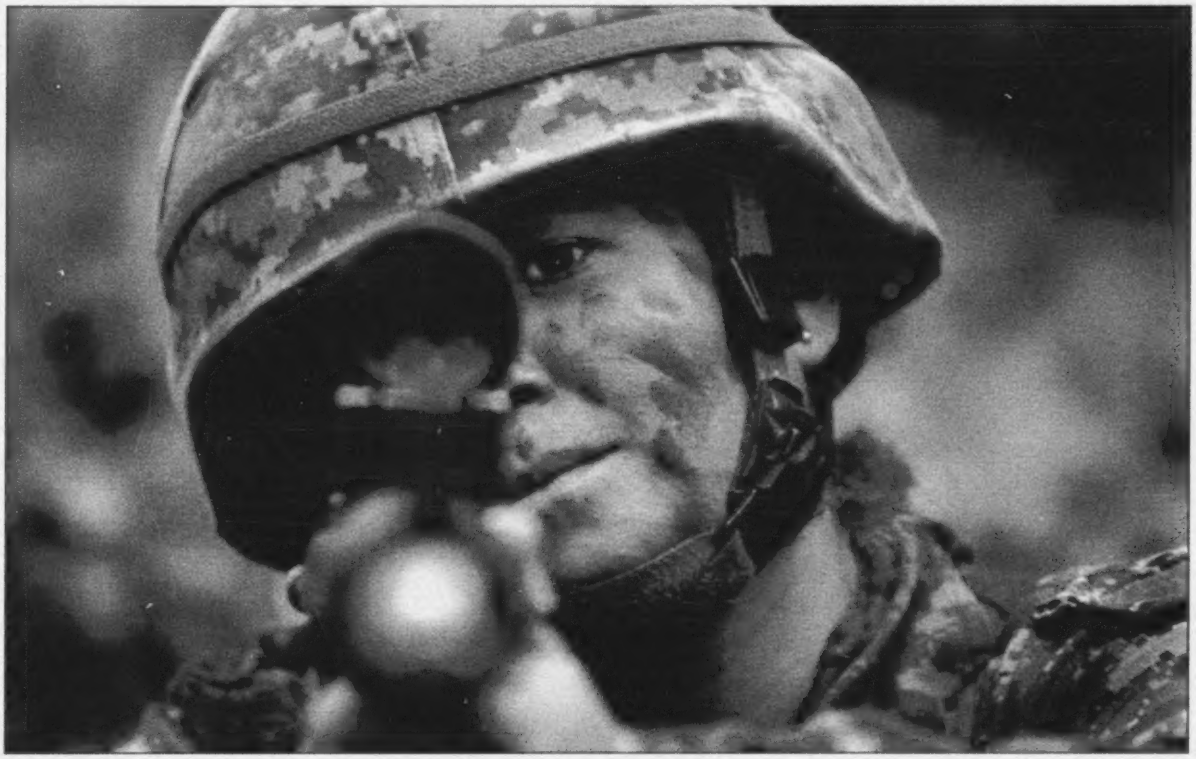
It is important to note that military recruitment coincides in a world that is governed by economics and politics. WMP becomes affected by legislative policy and pragmatic fiscal constraints that may not necessarily be discriminatory, but may hamper the employment of women in military uniform. Looking back to the Canadian experience, the relatively modest WMP increase of 1 percent during the 1990s was eclipsed by economic insecurity that resulted in massive budget cuts to the CAF.[23] Growing public debt overshadowed the Conservative government of Brian Mulroney, and, subsequently, the Liberal government of Jean Chrétien. DND's budget was heavily curtailed, which resulted in a substantial reduction of personnel. Active military troop strength in 1989 was 89,000 members. However, the CAF's effective strength plummeted to almost 50,000 by the end of Prime Minister Chrétien's tenure.[24] In addition to the debilitating

fiscal atmosphere that enveloped the defence establishment, it is important to note that this was also a post-Charter of Rights and Freedoms era that was characterized by ever-increasing rhetoric of gender equity and female integration into the workforce. A 1989 Human Rights Tribunal chastised the military for its slow progress in increasing female participation.[25] (This tribunal also ordered that all military positions be opened to women.)[26] However, the fiscal challenges of the day, coupled with the *en masse* decrease of service personnel, did not necessarily produce an environment conducive to meaningful recruitment of *anyone*, let alone women.

In observing WMP since 2001, one notices that there has been a threefold increase in women's recruitment in relation to the 1990s.[27] The prominent marker for this increase is the significant post-911 security environment that led to the War on Terror, and to the mission in Afghanistan. These developments effectively drew both social and political attention back to the CAF, which was much in need of both financial and human capital. In order to address gender inclusion, DND engaged in an aggressive marketing campaign that was positioned to attract female recruits.[28] This campaign resulted in a threefold boost in female recruitment levels in comparison to pre-911 women's enrollment. While such an increase should not be trivialized, WMP still remains at token levels. In order to address tokenism, it is important to examine the factors that may act as its precursors. Do any biological factors exist which may suggest that women are less suited for military service?

In the absence of policy barriers to women's military service, how can one explain that the military remains a male dominated space? In an attempt to investigate this issue, one must question the role of *nature* versus *nurture*. Scientific research indicates that some male biology traits can serve as preponderance for the largely male presence in war, such as size and strength.[29] However, while these biological influencers have some empirical support, they are not sufficient enough to explain the extent to which militaries remain subject to male dominance.[30] As it stands, modern warfare is largely a technical undertaking. Therefore, size and strength play a more limited role in contemporary combat. Even under an (erroneous) assumption that all men are stronger than all women, it becomes difficult to find credibility in the physical strength argument, because many combat occupations involve either complex weapon systems or firearms that are operated using one's fingers and mental acuity, rather than through brawn and brute force. The biological argument also falls short even in the context of intense training regimens that have been adopted by those in the Combat Arms, Special Forces, Clearance Diving, and Search and Rescue. Although small numbers of women are represented in these specialized fields, their presence alone implies that women are more than capable of enduring the physical challenges that are entrenched in elite, specialized units.

What role does testosterone play in the question of WMP? Does testosterone equate to an increase in aggression? Science suggests that testosterone may cause aggressive genes to be expressed, which thereby make the link between males and war a plausible theory.[31] However, both men and women carry these aggressive genes, and both men and women produce testosterone, albeit at different levels.[32] Even though testosterone may account for aggression, this does not necessarily account as a reason why men dominate the military ranks. Aggression is not necessarily a fundamental trait for military personnel. Rather, modern advances



DND photo LH2007-012-002 by Warrant Officer Jerry Kean

DND photo TN2008-0139-58 by Master Corporal Halina Foltax

A female pilot of a CC-130 *Hercules* in the cockpit.

in warfare require soldiers, sailors, and aviators to remain calm and collected in battle. Regardless of the situation, whether it is an Army infanteer engaged in combat, a Navy Weapons Officer firing a missile, or an Air Force pilot caught in a dogfight, all these personnel must engage their senses and suppress emotional impulses in order to destroy the enemy. Joshua S. Goldstein is an interdisciplinary scholar of war and society, currently Professor Emeritus of International Relations at American University and a Research Scholar at the University of Massachusetts. As he notes, modern warfare has actually become better suited to women, since women "…typically show greater speed and agility at fine motor skills… Success and survival now depend much more on the ability to execute rapid sequences of small motions."[33] In closing on this subject, the biological narrative does not provide adequate explanation as to low levels of WMP.

If nature does not constitute a probable explanation to the under representation of women in military occupations, then one should also consider the *nurture* side of the debate. What roles do culture and society play in this regard? I submit that a credible explanation of gendered war roles relates to the problematic cultural imposition of masculinity specifically upon males, whereas femininity is imposed solely upon females. As such, girls and young women are raised in *micro* and *macro* environments that socialize them to perceive the military as a masculine/male domain. Before developing this argument, there must be a clear distinction between the concepts of masculine/feminine and male/female. Masculinity and femininity are socially constructed definitions that relate to gender. Therefore, these concepts relate to socially accepted norms of what is determined as generally acceptable and normal behaviour for men and women. Sex, on the other hand, refers directly to one's male or female anatomy. Due to the relative diversity of masculine and feminine traits in both males and females, it is problematic to apply the terms sex and gender under the same rubric. However, the concept of the military as a marker for manhood permeates across different culture boundaries throughout the world. Thus, a masculine hegemony tends to exist in the Profession of Arms. In doing so, the concept of a masculine protector exists in a dichotomous relationship with the feminine, which requires protection. If this is the case, then how does culture contribute to the perception of the military as a masculine space?

One plausible contributor to WMP centers upon a cultural notion that the military is a place where men are *made*. In the book *War and Gender*, Joshua Goldstein notes that the military represents one of the last remaining bastions in which young men can achieve a socially-encoded "artificial manhood."[34] As such, the military institution serves as a place where a man learns to "deny all that is feminine and soft in himself."[35] Thus, the military becomes protected by cultural norms as a place in which manhood can be achieved. Within a larger context, the political opening of doors to women in the military, especially in combat roles, has acted as a crucial step in affecting change and in challenging these gender norms. Yet, doing so brought the cultural definition of male masculinity under attack. Women are no longer constrained by their gender, and no longer required to fulfill feminine roles related to the home and reproduction.

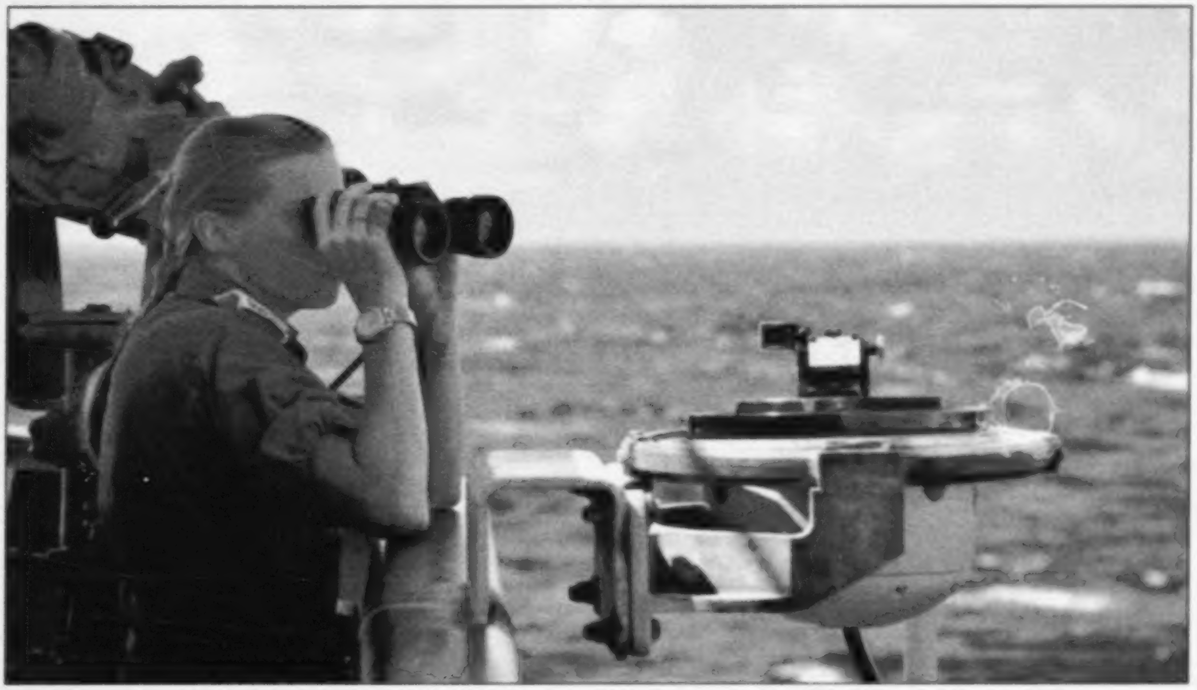
Although political boundaries have been lifted, the statistical reality of female tokenism in modern armed forces suggests that social boundaries remain firmly in place. This suggests that the socialization of girls and boys, coupled with an engrained cultural segregation narrative of gender, could serve as the schema unto which children are raised. By the time one is an adult, these gender schemas become entrenched, and thereby difficult to erode. Therefore, when a woman joins the military, it may generate a sense of identity uncertainty. A telling comment by Royal Canadian Navy (RCN) Chief Petty Officer 2nd Class Alena Mondelli reinforces the idea that gendered boundaries continue to exist: "I felt that in order to survive in the navy I had to give up my femininity… Our culture still needs to play catch up with our policy and doctrine."[36] As such, the slow evolution of women in military roles suggests that Goldstein's analysis regarding socialization may continue to ring true.

> "Although political boundaries have been lifted, the statistical reality of female tokenism in modern armed forces suggests that social boundaries remain firmly in place."

The socialization argument rests upon the notion that children are raised in accordance with socially acceptable gender schemas, which encourage certain gender norms that socialize girls within the confines of a submissive feminine role, while boys are directed towards a dominant masculine archetype. This culturally constructed narrative places a considerable burden upon boys, because at some point they are required to pass some form of cultural test in order to attain manhood.[37] To be sure, various cultures do acknowledge that variances exist in the masculinity and femininity of both males and females. However, to some, the presence of feminine qualities in a man serves to make him less of a man. To a lesser extent, this may apply to women as well - to have less feminine qualities makes one less of a woman. However, such an inference only seeks to reinforce gendered roles, because it implies that men have to attain a higher standard of manliness in order to mitigate the perceived competition from women with masculine traits (for example, those women who join the military). There is a perception that women in the military may lose some of their femininity as a result of their military service.

It would be prejudicial to accuse women in uniform as undeserving of feminine qualities. Today's women in uniform have been granted social license to pursue non-traditional occupations and to retain feminine qualities that are associated with their gender. For example, Hollywood has provided many movies in which there is a tough yet feminine female heroine. A notable example is the action blockbuster *G.I. Jane*. Released in 1997, this movie was an early illustration that epitomized gender issues in the military.[38] In addition to movies, girls are socialized, based upon the toys with which they play. Women who currently serve in the military might have been exposed to dolls such as *Marine Corps Barbie*, which was released in 1991.[39] In sum, movies and toys are select examples of marketing that encourage girls and young women to embrace the existence of both masculine and feminine traits.

In order to investigate other factors for low WMP, one must look beyond the numbers in order to research the quality of female experience in the military. For example, what role does harassment



DND photo [illegible] by Corporal Eric Girard

play in the military workplace? Military culture in Canada discourages harassment [especially since the tabling of the Deschamps Report and the launching of Op HONOUR – Ed.]. However, this does not mean that it does not exist. Between 2002 and 2012, a total of 513 harassment complaints were recorded in a central complaint tracking system.[40] Of these, 31 were sexual in nature, but only 11 were determined to be legitimately founded.[41] These promising figures suggest that, in a military with an effective strength of 100,000, only 0.01 percent had experienced harassment during a 10-year period. Depending upon how one reads these statistics, such figures are either encouraging or misleading. These admittedly-dated statistics *suggest* that Canadian military culture is effectively devoid of harassing behaviour. But does this tell the whole truth? A recent survey of 9100 CAF Regular Force members implies that harassment still occurs in the military workplace.[42] Sixteen percent of the respondents reported that they had experienced harassment relating to race, religion, physical attributes, or sex.[43] Therefore, it is apparent that harassment exists and that not all incidences lead to formal complaint channels.

> "Much in the same manner as harassment, we also must acknowledge that CAF personnel are not immune from sexual assault."

Alternative dispute resolution *can* and *does* occur within the military, which means that issues are resolved through self-help, supervisor intervention, and mediation.[44] While these may prove to be satisfactory methods, they are only successful as long as the harassment ceases to continue and that the aggressor is suitably educated as to the emotional harm that has been inflicted. In addition, such alternative resolution methods must be what the victim actually *wants* – not what is *imposed* by a supervisor. Furthermore, if alternative resolution serves to adequately address issues of harassment, this shows positive reinforcement of overall organizational attitude. It implies that those at the bottom have internalized the ethos that has been enforced from the top. While it is apparent that harassment may not be systemic in the CAF, it cannot be denied that it exists. This fact alone may foster a perception by the public that some level of harassment is condoned. As such, optics may act as a barrier to recruitment, thereby preventing more women from actively pursuing the military as an employer of choice.

Much in the same manner as harassment, we also must acknowledge that CAF personnel are not immune from sexual assault. As a caveat, it is crucial to state that one sexual assault is one too many. However, I would argue that this type of assault does not plague the CAF to the same degree as it does in the US, but the mere *perception* that the military institution is a place where sexual assault is epidemic undoubtedly serves as a barrier to WMP. In Canada, between the years of 2007 and 2010, there were an average of 171 sexual assault incidences reported to CAF Military Police (data before 2007 and after 2010 was not readily available on the DND website).[45] There is no civilian oversight, but both civilian and military police may lay concurrent charges

DND photo [illegible] by Sergeant [illegible]

A female medical assistant on foot patrol in Kandahar, Afghanistan.

*A female Chief Clerk within the Disaster Assistance Response Team on duty in the Philippines, 2013.*

in relation to a criminal offense.[illegible] Thus, an offender can be subject to both the civilian and military court systems. However, specific data is difficult to compile, because information is spread across both civilian and military departments. Within the Canadian Armed Forces, convictions related to offenses are archived and available on the website of the Office of the Chief Military Judge.[illegible] However, they are not compiled in a manner that readily provides statistics regarding how many of the average 171 cases actually result in conviction. Unless such information becomes available to the public in a clear format, it becomes difficult to objectively claim that sexual assault is not an issue in the CAF. Therefore, support for the notion that the CAF has relatively low sexual assault rates becomes one founded upon speculation rather than upon empirical evidence. As such, the CAF has much room for improvement regarding the collection and representation of sexual assault information for the public.

Thus far I have addressed potential biological and cultural influencers that may affect female recruitment and retention. These influencers can act as barriers to the quantity of women in the military. Looking beyond *quantity*, what is the *quality* of the positions that women occupy in the military? A critical fact to bear in mind is that women in the CAF are underrepresented in many occupations.[illegible] Additionally, women are not distributed equally across all three branches.[illegible] This phenomenon is by no means limited to Canada. NATO countries "across the board" show a trend that serving women generally cluster in support occupations, and are grossly underrepresented in technical and operational occupations.[illegible] An additional striking correlation between Canada and other NATO countries is that women are found in proportionally greater numbers in the Air Force and Navy than in the Army.[illegible] What explanations relate to the high numbers of women in service trades and in sea/air elements?

A suitable response to this phenomenon is challenging to provide. Given the breadth of theories already covered, more questions arise than answers to them. Is this trend reflective of a wider set of cultural norms that have developed as a result of the way we socialize girls and young women? In other words, are we unwittingly reproducing a gender narrative that envisions females in service vocations, such as heath and logistics? Does the lack of women in combat and technical roles stem from the fact that so few women serve in those occupations? In other words, why would women join those positions if they were going to be in the extreme minority? Conversely, are women collectively smarter than men, and so choose occupations that might transition to a civilian equivalent? This may pose as a plausible explanation when applied to combat trades, but it loses authenticity when considering technical and engineering trades, which are in high demand by the civilian sector. Could it be that women are generally more peaceful? The military is an interesting organization in the sense that it exists to provide protection and intervention, but it does so with the explicit threat and production of sanctioned violence. Is it possible that women would rather sustain the military through support functions than be the ones who participate in actual killing?

The notion that women are inherently peaceful is a problematic concept that needs to be addressed. If peace is a feminine construct, then one could argue that war is a masculine construct. As such, women become synonymous with peace, while men are linked to war. The correlation between women and peace reproduces a gendered text that espouses women as a collective entity that requires protection. In addition, women are rarely placed into the protectorate category alone, as children often accompany them. The oft recurring political discourse that lumps women and children into the same category effectively 'infantilizes' women. In doing so, women become a group without agency that is dependent upon men for protection. This style of thought is reproduced in United Nations Security Council Resolution (UNSCR) 1325.

UNSCR 1325, entitled "Women, Peace and Security," was a major breakthrough for women across the world. Adopted in 2000, it is a resolution that recognizes that women have collective interests and concerns regarding international peace and security, and that they are not solely victims in need of protection. To be sure, women (and children) are most often the recipients of violence in *inter*-state and *intra*-state conflict. However, placing them under a category of 'peace' may feed into a belief that all women must be peaceful, and therefore all women must be treated as actual or potential victims of their own womanhood. Not only does UNSCR 1325 fail to adequately address male behaviour, it does not even mention men at all. This is critical due to the fact that men are predominantly the key factor in the victimization of women. Thus, the main focus of the resolution becomes one of acknowledging only the victims (women) without addressing the need to change collective behaviours and attitudes of men. Despite this criticism, UNSCR 1325 is a crucial document because it encourages women's representation in the international security apparatus, at *all* levels. This leads to a noteworthy question: where are the female generals and admirals?

Women have attained positions as unit commanding officers. However, higher command postings *generally* remain few and far between. In reality, women are largely absent from senior staff positions and flag officer rank. This is in part due to the occupations most women have chosen to pursue. Service occupations have less access to high level command positions, which are normally held by those in combat occupations. In addition, reaching flag rank requires considerable time, effort, and mobility. A flag officer's career often spans several decades of service, many deployments, long hours at work, as well as multiple moves across the country and abroad. Therefore, military service places a significant burden on the families of service members. As women progress in rank, there may come a time when they want to start a family. Often, this coincides with the added responsibility and time commitments that are requisite of senior positions. Thus, some women may feel as if they have only two packaged options: parent or career. Balancing the responsibility for both may not be realistic for some. In this context, entrenched cultural expectations require women to choose between paths that are not mutually exclusive. These cultural expectations reflect the *biological role* of the woman as a bearer of children, and the *gendered role* that promotes women as the primary caregivers of children. It is crucial to note that society does not place such expectations upon men, who are not *generally* expected to assume the responsibilities of childcare once a baby is born. Therefore, a woman's career can be subject to a motherhood penalty.

William Crosbie, Canada's Ambassador to Afghanistan, congratulates then-Major General Christine Whitecross, International Security Assistance Force Deputy Spokesperson, on being awarded the US Meritorious Service Medal.

The career penalty for motherhood is an issue that transcends national boundaries. Even though military policies prohibit discrimination with regard to gender, it is an undeniable fact that pregnancy hinders upward mobility in the armed forces. Being pregnant is treated as a medical condition that requires one to be excluded from operational status. While it is important for the health of both mother and fetus to be removed from the potential hazards of military operations and deployments, doing so can effectively exclude women from being considered for promotion. This pregnancy penalty does not apply to men. Thus, while DND policy is not designed to be gender discriminatory, it remains so. The crucial time related to early childhood care

A female technician installs a box of flares on a CF-18 *Hornet* during an exercise.

is a subsequent factor that acts as a barrier to upward mobility. This is a time when work/life balance becomes paramount in many servicepersons' decision whether to remain employed in the military or to release. Twenty-six percent of releasing US servicewomen cited this as the most important factor in their decision to leave the military, whereas only 14.5 percent of servicemen cited the same reason. However, in both cases, this was the top-cited reason for release. What is telling, however, is that career advancement was the women's second most cited reason for leaving, but this factor did not appear at all for men. The same issue regarding work/life balance affects retention of women in the CAF, and it is recognized as the most prominent reason why women release from the military. Therefore, I would submit that pregnancy and early childhood care are very important factors generating low WMP. In addressing this issue, Lieutenant-Colonel Kevin Brodie eloquently describes the problem as such:

"We are desperate for some of those innovative HR policies… We need those flexible employment arrangements and those flexible terms of service, and that Leave Without Pay option that will entice not only talented women but talented men to stay in during that critical juncture between the age of 30 and 35/36 where we grapple with managing the work/life balance and we hemorrhage talent."

In addition to developing innovative solutions and policies, it is also important for men to take a leadership position regarding childcare. For instance, there are many service couples in which the wife is of higher rank than the husband. The wife's increased potential for promotion, coupled with the promise of higher pay, should be an incentive for the husband to release in order to allow the wife to climb the military ladder. A prominent example of this is embodied in the success of Major-General Christine Whitecross. (Promoted to become Lieutenant-General Whitecross during 2015 – Ed.) An engineer by trade, General Whitecross attributes a sizeable portion of her success to a supportive husband who had the strength of character to release from the military in order for her to contribute fully to the Profession of Arms. In sum, work/life balance is a crucial issue that disproportionately affects military families. It is cited as the most important reason for female attrition in the CAF. Therefore, it should be addressed in order to mitigate low WMP.

## Conclusion

This article has explored some possible reasons as to why women are under-represented in the military. Biological factors may loosely contribute to WMP. However, empirical evidence related to biology does not substantiate why the military is predominately a male dominated institution. Cultural factors related to socially constructed gender norms are considered as plausible factors that attribute to this under-representation. Also, the perception of systemic sexual harassment and assault may influence recruitment. There is no evidence to suggest that the perception of harassment and sexual assault deter female recruitment

in Canada, yet it remains reasonable to assume that these issues may adversely affect WABF. Biology and culture aside, evidence points to motherhood and work/life balance as disproportionate factors that negatively affect WABF. In conclusion, I argue that the motherhood penalty, in conjunction with work/life balance, is a critical reason as to why women's representation in the military does not reflect their relative proportions in society. It is essential to attend to this issue through a change in policy and a revolution in culture, because the defenders of this country should actually reflect the society that they have sworn an oath to protect.

## NOTES

[illegible]

# Linear and Non-Linear Thinking: Beyond Reverse-Engineering

by Ben Zweibelson

*"When does this happen in the movie?"*

*"Now. You're looking at now. Everything that happens now is happening now."*

*"What then?"*

*"We passed then."*

*"When?"*

*"Just now. We're at now, now."*

– "Spaceballs" 1987

[illegible]

## Introduction

O[illegible]

Timelines are something we often take for granted when considering how we make sense of military problems and develop plans for action. Seeing the world unfolding as a *sequence* of isolatable events makes such linear thinking habitual (our retrospection) to us. It indicates a reducible (*i.e.* analyzable) chain of causation. However, this simplification of reality tends to miss the complexity of interactions that have taken place in dynamic and chaotic conflict environments.[3] Military planning doctrine tends to assume we can both reduce problems into isolatable chains of causation (we call lines of effort) and sequence these as planned events in linear time (from a start point to an end point).[4] For this article, I term this the *analytic-linear worldview*.

Institutional artifacts of this belief system are plentiful - how we conduct mission analysis, construct campaign plans, decisive points, targeting cycles, and so forth. At a deeper level, this analytic and linear reasoning process dominates overarching national strategies and decisions for war as taught in our war colleges. My argument is that our exclusive *analytical* approach and *linear style* decision making opens us up to vulnerabilities and creates barriers to a more critically reflexive practice.[5] Our institutionalized habits focus only upon analytic and linear models and are unreflexive in exploring critically *why* we think this way and what alternative ways of thinking may be available.[6] I propose a non-linear approach to 'sensemaking' termed *holistic non-linear worldview* as one alternative paradigm to the analytic-linear world view.

> "Linear thinking itself is a metaphor, where stringing ideas occur in a line that we can consider in sequential order."

## Linear Planning Equates to Linear Causality

Linear thinking itself is a metaphor, where stringing ideas occur in a line that we can consider in sequential order. Analytical reasoning works best where "if A plus B, then C" occurs and universal laws or principles function predictably. In the physical sciences, the fields of mathematics, physics, engineering, and other 'hard science' fields rely upon analytical reasoning as the main foundation to the discipline itself. Newton's laws of motion seem to work because they routinely appear reliable, measurable, and universal for physical things.[7] Yet, military institutions have sought analytical applications to the art and science of warfare beyond the utility of these logics in complex warfare. The 'if A, then B' approach becomes burdened outside sterile laboratories and academic exercises with the natural messiness of human complexity and war.[8] Unlike hard science topics, the dynamic and complex nature of human societies (to include warfare) prevents us from relying exclusively upon analytical reasoning to understand reality.[9]

It is reasonable to embrace linear reasoning for *tactical* military action because of how we physically experience space and time. Biologically, we experience in a measurable, constant and linear rate. Thus, synchronizing watches for tactical operations makes sense to us, as do linear strategies that begin with an invasion, and predict total surrender after a series of campaigns and objectives.[10] As you read each word in this very sentence, time moves at a constant rate, your heart continues to beat in your chest, and your eyes blink. Life appears to move according to a linear time, where humans experience the world as Saint Augustine and other philosophers phrased "temporal beings."[11] We 'shuffle along this mortal coil' as Shakespeare penned, where we experience some very clear limitations in that time moves forward as our biology interprets reality. Attempting to predict the future becomes as problematic as really understanding the past.[12] We often imagine the past, and remember the future without realizing it.[13] In other words, our military tends to predict future events based upon flawed reasoning where we misunderstand past events. Yet, our longing

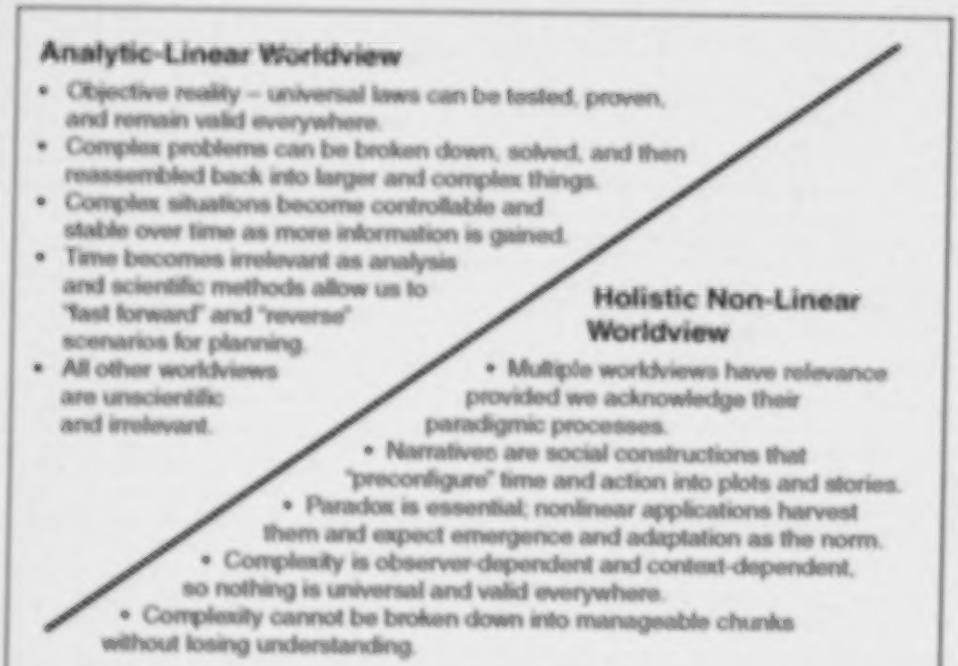



**Figure 1:** Linear and Non-Linear Worldview Characteristics

for certainty and our preference for the analytic approach to sense-making crafts our entire planning methodologies, doctrine, and practices into a rather limiting linear production.[14] Our inability to see alternative ways of strategizing occurs because *of* the seductive nature of analytic and linear constructs for military organizations.

Figure 2 illustrates the sequential process where military planners take the guidance from higher authorities and craft a 'desired end state' in the nebulous future.[15] Working in *reverse-engineering* fashion, we subsequently construct the campaign plan backwards from this future end-state, crafting objectives, effects, centres of gravity, and elaborate lines of effort back to the present date.[16] Each line of effort gets a myriad of metrics (differentiated between measures of performance and measures of effectiveness), as well as decision points sprinkled upon them within projected time and space. Once complete, we implicitly expect a complex, dynamic conflict environment to obey this plan (with branch plans accepted for major predicted developments). We expect that over time, we will gain more information and become more precise, with less surprise and increased control and stability. Progression through analytical planning promises us greater certainty and less of the 'open-endedness' of chaos and complexity.[17] Supposedly, things get better over time, as long as the flood of data continues to feed the analytic-linear world view.

These linear and reverse-engineered approaches function from the highest strategic levels down to the immediate tactical level in what planners term a 'nested' approach. Even the concept of 'levels of war' is an abstraction within that particular world view, as are 'centres of gravity' and 'lines of effort.' Yet, repeatedly in multiple military conflicts, this purely analytical and linear approach often fails to make useful sense of reality. More often than not, we are surprised at things emerging in ways we did not expect, be they political developments, military coups, the assassination of an ambassador, or the sudden rise of a new adversarial force. While our analysts quickly rationalize continuing with the same concepts using 20/20 hindsight for new justifications, there seems to be a pattern of our continued surprise at linear strategies going 'off the rails' rather quickly.[18]

Confronting planning failure, the initial reaction is to re-configure the methodology, or adjust the familiar tools (lines of effort, centres of gravity, end states) within the confines of the analytical approach.[19] I term this the 'Jominian Hindsight' effect after the highly influential principles of war penned by $18^{th}$ Century military theorist Antoine-Henri Jomini, although Jerome Bruner (psychologist) uses 'processes of inference' in a similar manner.[20] According to Jomini, a military leader would win any military conflict with the proper combination of his principles, be it mass

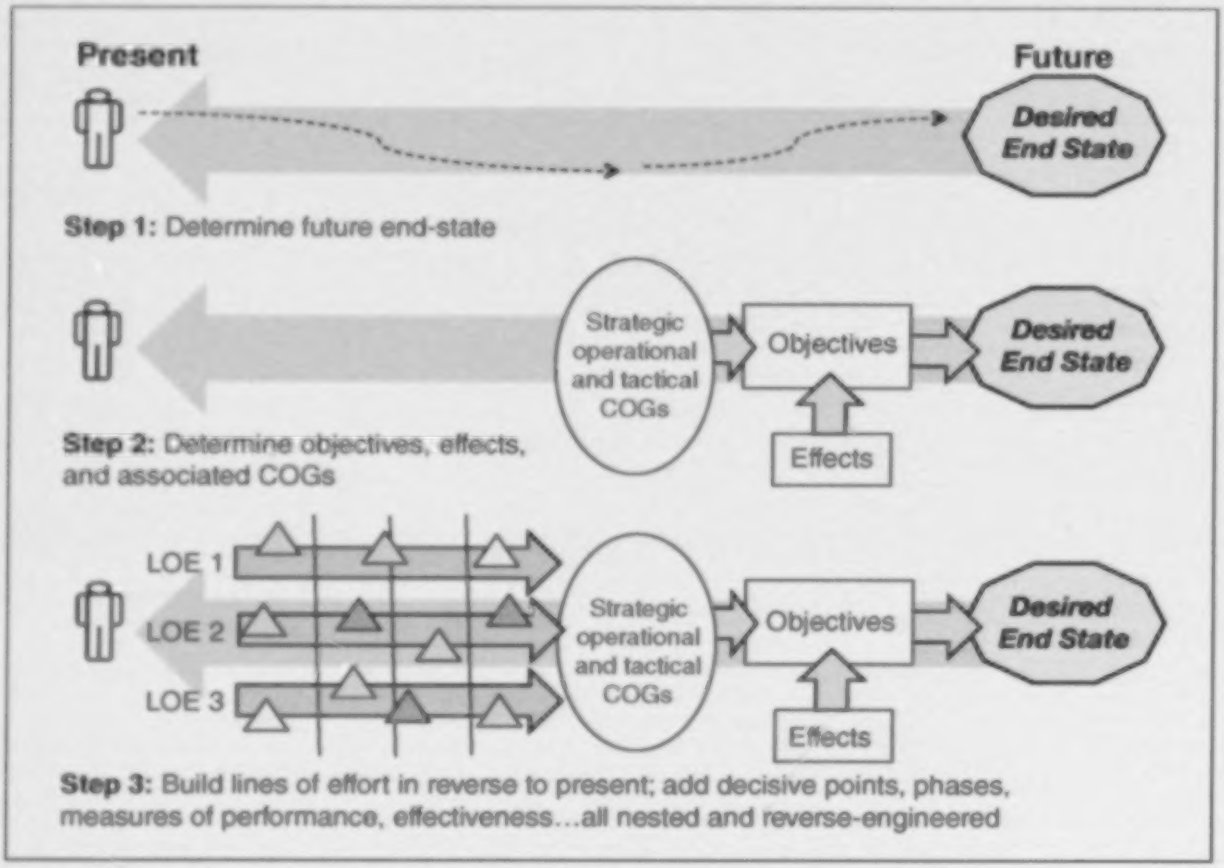



**Figure 2:** Analytic-Linear Worldviews and 'Reverse-Engineering' for Plans

Musée cantonal des Beaux-Arts de Lausanne. Don de Charles Knabel, 1955. En prêt à long terme au Musée de l'Abbatiale de Payerne

Portrait of Antoine-Henri Jomini.

and surprise and speed, or perhaps x, y and z. [21] If any commander applied them and failed, the 'Jominian Hindsight' responds with, "You did not apply my principles correctly." These endless cycles of methodological tinkering remain superficial, in that they fail to address the deeper issues that plague accurate sense-making and anticipation of complex military scenarios.[22] We are most apt to critique (or fire) the military leader, fiddle with the methodology, and reboot with the same processes in play wearing slightly different clothing.

"Complex situations routinely reject linear thinking, yet our traditional linear planning methodology continues to plod along."

Thus, we become trapped in a world view where we argue over how the problems we will encounter must match the tools we are equipped with and unwilling to let go. [23] We want Russia to behave like the Soviet Union, and we expect ISIL to operate similar to al Qaeda or even Hamas. For the analytic-linear strategist, the tools can solve any problem, provided we match the right problem to the right tool. There are alternatives to this, if we are willing to break with our powerful institutionalisms.

## How Does Non-Linearity Work in the Now-Now?

Although a controversial position, I view non-linearity as a concept that can function *within* the analytical world view, but also function distinctly *beyond* that world view. [24] Non-linearity need not conform to merely analytical processes; it can express existential, post-modernist, and constructivist worldviews that all are in conflict (and incommensurate) with the analytical perspective. However, non-linear approaches cannot be 'broken down into manageable chunks' with the intent of re-assembling them into a linear sequence that maintains the essence of non-linearity. In other words, we cannot establish non-linear understanding of ISIL or Russia and then fracture it down into something linear without losing quite a bit (despite our institutional desires to do this very thing). Non-linearity resists analytical approaches, and subsequently must be appreciated outside of any world view that requires linear visualization for strategy. This requires patience and reflexivity, as well as a willingness to let go of cherished patterns for sense-making. We critically question *how* and *why* we employ end-states, lines of effort, and other linear constructs, and edit them frequently.

Consider once again the introductory quote from Mel Brooks' movie, as it provides useful metaphoric value in explaining non-linearity. The movie scene (for those unfamiliar) has the main villains searching for the heroes by using amazing and hilariously-paradoxical technology. Within the movie, they get an advanced copy of the movie before it is done being 'made.' Using it in a linear fashion with a VCR player, they simply fast-forward to the future point they need to gain information on the heroes, and then continue pursuit in a far more specific manner. Essentially, there is no difference between the movie on tape and reality for them within the movie. The video tape is not a 'crystal ball' or 'magic mirror,' but a measurable and predictive tool that eliminates uncertainty from the future for these characters that also recognize they are within that movie. [25]

Metaphorically, this illustrates our tendency to construct elaborate linear strategies and expect a complex environment to match the plan as things unfold. Complex situations routinely reject linear thinking, yet our traditional linear planning methodology continues to plod along. [26] We publish our extensive campaign plans, operations orders, and subsequently manage their upkeep and relevance through a massive volume of data and metrics that somehow reinforce original concepts. [27] 'A does lead to B, which forms C' as we force observations and events to continue to support initial campaign intent and objectives. Sociologist Karl Weick explains: "Bureaucracies see what they have seen before and they link these memories in a sequential train of associations… [They] tend to imagine the past and remember the future." [28] This highlights a dangerous output of linear causality in that our military tends to predict future events, based upon flawed reasoning where we misunderstand past events.

Even the planning term 'course of action' implies *a direction to set our course with*, providing conceptual framework for linear visualization. We are a military institution desiring the infallibility of a copy of the movie within which we are currently inside, to aid us in predicting how to solve the problems we encounter. Instead of seeking to construct linear strategies where military forces simply 'connect the dots' from point-to-point and achieve planned end-states, we need to consider non-linear applications, and how they differ dramatically.

US DOD photo 100410-A-0846W-686 by Staff Sergeant Gary A. Witte

## Non-Linear Applications: Turning Squares into Lines

For strategic non-linear applications, we should consider that critiquing the traditional linear world view creates an implicit and powerful desire to fill the void with something similar. Henry Ford's maxim of "you can have a Model T in any color, as long as it is black" is analogous here. We do not willingly discard the linear construct where any potential replacement strategy must be pre-configured and forced to adapt linear processes (has to be black). This also generates strong institutional bias against world views and approaches that generate entirely novel and dissimilar strategies; threatening established doctrine and institutional traditions is quite dangerous.[29]

The 'semiotic square' offers a useful non-linear construct for building strategies and exploring the interplay between conflicting world views.[30] By embracing paradox, conflicts and similarities, the strategist should remain reflexive to recognize institutionalisms and the different languages of distinct world views. There are numerous other approaches for non-linearity in strategy; however, for purposes of brevity, the semiotic square will suffice for this article.[31] Any non-linear approach including the semiotic square produces outputs that lack the systematic, 'if A then B' analytical content and form familiar in linear strategy-making.[32] Non-linear strategy is *emergent*, not *prescriptive*. This aids in critiquing many linear planning concepts.

Figure 3 provides an illustration of how a semiotic square operates. There are several methods for employing semiotic squares, but all involve the critical element of paradox. Figure 3 seeks an 'A' notion where the 'B' is in paradox. Consider a common institution such as a bank to illustrate this process. Your bank wants customers to *save* their money in savings accounts so the bank has capital to use, which can represent the 'A' of Figure 3. Yet the bank also wants customers to *spend*, to take out loans so that the bank can profit off interest and transactions. The spending is 'B,' and is in tension with the thrifty nature of 'A'. A semiotic square builds upon this paradox by inviting notions of 'both A and B,' as well as 'neither A nor B' in opposing corners. Paradox builds upon paradox, and most banks feature a combination of contradictory objectives where customers need to save, invest, spend, and so on. Banks are a useful example for introducing how semiotic squares function, yet, can we offer a military example in strategy or planning?

In 2012, as a lead operational planner for NATO (NTM-A) in Afghanistan, I employed semiotic squares in several occasions for strategic and operational goals. In one case, we applied in the design portion of developing reduced Afghan Security Force projections for 2017 and beyond.[33] In another, semiotic squares were applied during initial design and sense-making for developing an overarching synchronization plan for NTM-A, transitioning all training bases and infrastructure to the Afghan Forces by 2014.[34] Figure 4 is a reproduction of the semiotic square used in the NTM-A transition planning. Here, primary colors work metaphorically by associating with each paradoxical construct. Notice that the square follows color theory for combining or eliminating colors. We applied these squares in theoretical strategic work for both the Boeing Company (a co-authored design chapter

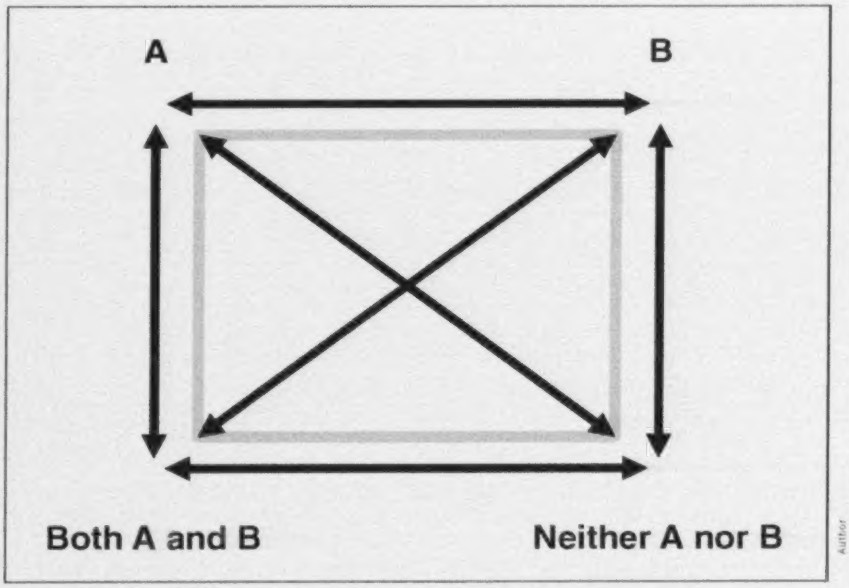



**Figure 3:** The Semiotic Square (non-linear approaches to planning)

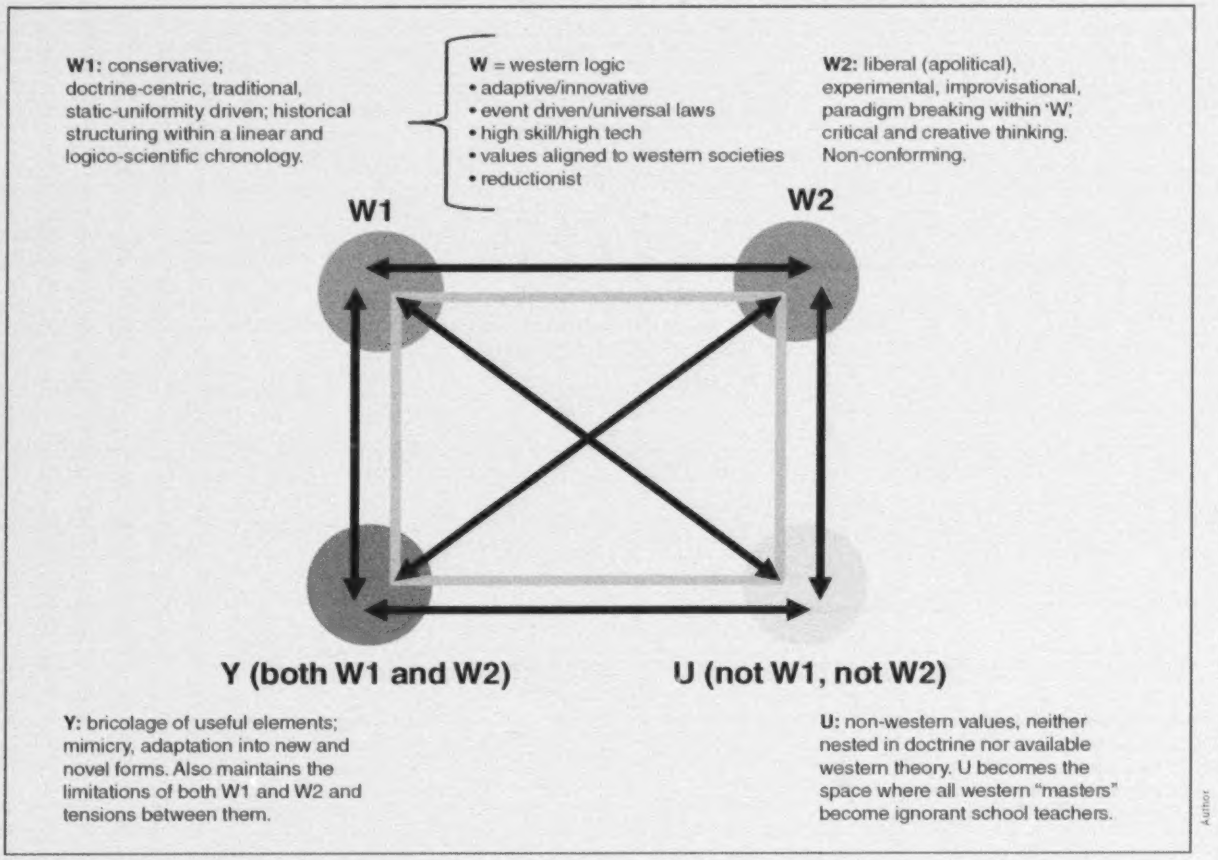



**Figure 4:** Applying the Semiotic Square within ISAF Strategic Planning (2012)

for a book on emergent thinking) and a co-authored monograph offering various non-linear considerations. [35] Pursuing non-linear planning (in these situations with semiotic squares) before getting tangled in traditional linear causality offers strategists the ability to break out of the prescriptive and often limiting mindset that fails to appreciate complexity.

Semiotic squares are an example of non-linear planning, yet they have, by lacking the familiarity of linear sequencing, major conceptual hurdles to overcome for any future in wider applications. The squares aid in generating a deeper understanding of multiple world views, the tensions between them, and insight into how a complex environment functions. However, without the linear qualities, it is akin to directions on a map that do not get you from Point A to Point B. This will be troublesome for many, and rather repugnant to some. Non-linear outputs generate narratives and rich pictures, but these also cannot fill the conceptual void where linear planning functions. [36] In order to nudge an organization toward truly non-linear critical thinking, they must be willing to be highly critical of cherished linear tools (at least for strategic considerations). Subsequent operational and tactical level linear plans ought to feature those familiar concepts, as tactical applications routinely require linear and analytical content and form.

## Non-Linear Applications and Integration

At the tactical level, modern military organizations still demand a largely linear and highly analytical output in order to synchronize military action. [37] This is not only a result of our organizational structure (hierarchical), but also the unfortunate dominance of the analytical worldview at every level of professional development and education. [38] Yet, at the strategic level, the benefits of non-linear approaches may exceed those that are strictly linear, particularly in the ongoing complex developments confronting western societies. This is a steep challenge to change strategic outlooks, because it threatens an entire world view that is entrenched across the entire political, educational, and professional disciplines. [39] Sadly, failure is the greatest teacher; continued strategic failures may open the door to exploring alternative concepts, such as non-linear approaches. Arguably, a fusion of strategic non-linear thinking with interplay between that world view and the traditional linear approach for tactical applications may offer the best option. This article does not offer a checklist or guide book for what to expect in such a scenario, but there are a few landmarks to consider.

> "At the tactical level, modern military organizations still demand a largely linear and highly analytical output in order to synchronize military action."

First, the non-linear interplay should largely function at the strategic levels, and gradually evaporate at the tactical levels, with linear and analytical approaches operating in mirror fashion. Critical reflection is essential at every level of warfare, however, non-linear critical inquiry might function best at the strategic and operational levels where concepts often transcend tangible and explicitly defined characteristics.

Second, within what modern military doctrine terms the 'operational level of war' is where transitioning between non-linear and linear applications should occur. This makes for some very challenging intellectual 'hoops for planners to leap through.' These military professionals must therefore be proficient in critically approaching and challenging accepted linear processes and providing useful non-linear concepts. They also must be able to 'interplay' between them, working with paradox, conflicts, and compatibility issues, and producing relevant deliverables in both directions for both audiences. Our current professional education models are rather one-sided towards the analytical world view, creating planners that apply linear and analytical (quantitative) thinking at every level exclusively. When we do float the term 'non-linear,' we do so often in confusing or misapplied ways that pervert the meaning.

Third, no world view should dominate the institution, or any subordinate organization. A single world view creates imbalances and fractures the ability for interplay between two different ways of interpreting complexity. But the mere suggestion of this will 'upset many apple carts,' as entire organizations have established powerful fiefdoms within our military organizations where the sole world view must employ linear and analytical processes.

## Conclusions

We can nudge the institution away from devote or exclusive linear thinking. This makes for great debate and reflexive thinking. This requires not only profound institutional change for the military at every level, but sensitive and knowledgeable caretakers at each level that prevent these institutionalisms from wreaking havoc. [40] We need to recognize how our military institution remains rather seduced by analytical approaches for every-and-all problems. Linear logic, coupled with a flawed appreciation towards complexity makes for reverse-engineered approaches for planning at the strategic, operational, and tactical levels. This works well enough for many simplistic and routine challenges, but forcing a 'one size fits all' cognitive framework upon all challenges does not prepare our military for success in the 21st Century.

CMJ

US DOD photo 150709-A-NJ230-971

## NOTES

1. Rick Moranis and George Wyner, *Spaceballs*, DVD. Directed by Mel Brooks, Los Angeles: MGM/UA Home Entertainment 2000.
2. David Remnick, "Going the Distance: On and Off the Road with Barack Obama," in *The New Yorker*, 27 January 2014). Remnick quotes Obama's public assessment of radical Islamic groups such as ISIS in January where they are analogous to "if a [junior varsity] team puts on Lakers uniforms" prior to the rapid expansion of ISIS and the collapse of the Iraqi Army in the Spring of 2014. See also: John Crawley, "U.S. Intelligence under fire over Ukraine," (Washington: CNN, 5 March 2014). Richard Norton-Taylor, "Iraq, Syria, Libya, UK- Intelligence failures all," in *The Guardian*, 26 August 2014. Damian Paletta, Kristina Peterson, "Obama Says U.S. Intelligence Underestimated Islamic State Threat," in *The Wall Street Journal*, 28 September 2014. Last accessed on 29 September 2014 at: http://online.wsj.com/articles/obama-says-u-s-intelligence-underestimated-developments-in-syria-1411918072.
3. Jerome Bruner, *Actual Minds, Possible Worlds* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986), p. 96.
4. Matthew Schmidt, "War as Political Work: Using Social Science for Strategic Success," (Fort Leavenworth, KA: *Military Review*, July-August 2014) p. 51. See also: Christopher Paparone, *The Sociology of Military Science: Prospects for Postinstitutional Military Design* (Continuum, 2012), p. 36.
5. Antoine Bousquet, The Scientific Way of Warfare; Order and Chaos on the Battlefields of Modernity (New York: Columbia University Press, 2009), pp.128-129. See also: Aaron Jackson, *The Roots of Military Doctrine: Change and Continuity in Understanding the Practice of Warfare* (Fort Leavenworth, KA: Combat Studies Institute Press, 2013), pp. 52-53.
6. Bruner, p. 97. On the notion of 'recursion,' Bruner writes: "It is impossible to account for thoughts on thoughts, thoughts on thoughts on thoughts, up to whatever level of abstraction is necessary."
7. Bousquet, *The Scientific Way of Warfare*, p. 56. "As the Enlightenment and Scientific Revolution took hold, reason and scientific method were recruited for the study and organization of all fields of natural phenomenon and human activity, including a quest for the discovery of the fundamental laws governing warfare." See also: Valerie Ahl and T.F.H. Allen, *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary, and Epistemology* (New York: Columbia University Press, 1996), p. 1.
8. John Holland, "Complex Adaptive Systems," in *Daedalus* (Volume 121, Issue 1, Winter 1992), p. 17. See also: Antoine Bousquet, "Chaoplexic warfare or the future of military organization," in *International Affairs* (Vol. 84, No. 5, 2008) pp. 919-920.
9. Antoine Bousquet, Simon Curtis, "Beyond Models and Metaphors: Complexity Theory, Systems Thinking and International Relations," in *Cambridge Review of International Affairs* (Vol. 24, Issue 1, 2011), p. 55. See also: Bruner, pp. 48-53.
10. Aaron Jackson, *The Roots of Military Doctrine: Change and Continuity in Understanding the Practice of Warfare* (Fort Leavenworth, KA: Combat Studies Institute Press, 2013), p. 52. Jackson observes: "Mechanistic ideas, such as the 'linear battlefield,' continued to exist alongside other (newer and hence more prominent) ideas belonging to more recent scientific regimes, long after the mechanistic sciences had ceased to constitute the dominant regime."
11. Paul Ricoeur, *Time and Narrative*, Kathleen Blamey (Trans.), David Pellauer (Chicago: University of Chicago Press, 1985), pp. 68-90.
12. Hayden White, *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation*, (Baltimore: John Hopkins University Press, 1990), pp. 40-43. White provides explanation on how we socially construct narratives to make sense of the past, present, and future. See also: Michel Foucault, *The Order of Things* (New York: Vintage Books (Vintage Books Edition, 1994) pp. 46-50.
13. Karl Weick, "The role of imagination in the organizing of knowledge," in *European Journal of Information Systems* (Volume 15, 2006), p. 448. See also: Haridimos Tsoukas, Efi Vladimirou, "What is Organizational Knowledge," in *Journal of Management Studies* (Vol. 38, No. 7, November 2001), p. 975.
14. Bruner, p. 93. While Bruner uses the fields of philosophy and psychology, I add the military discipline as another similarly positivist fixated institution here. Although psychology has moved on from positivism since the 1950s (Bruner describes the 'Cognitive Revolution' in Chapter 7), the military has not.

15. Antoine Bousquet, "Chaoplexic Warfare or the Future of Military Organization," in *International Affairs* (Vol. 84, Issue 5, 2008), pp. 920-922. Bousquet describes earlier 'mechanistic warfare' as well as thermodynamic warfare and modern cybernetic warfare as all promising to control warfare through greater precision, science, meticulous plans, and technology.
16. Jack Kem, Campaign Planning: Tools of the Trade (Fort Leavenworth, KA: Department of Joint, Interagency, and Multinational Operations, March 2009), pp. 15-24. Kem's methodology for operational design demonstrates the 'reverse-engineering' aspect of military planning. See also: Jeff Conklin, *Wicked Problems and Social Complexity* (CogNexus Institute, 2008, at: http://www.cognexus.org, last accessed 20 September 2014), pp. 4-5; Jeffrey Reilly, *Operational Design: Shaping Decision Analysis through Cognitive Vision* (Maxwell Air Force Base: Department of Joint Warfare Studies, November 2009), pp. 14-23. Reilly's 'cognitive map' methodology, similar to Dr. Kem's approach, illustrates a reverse-engineered campaign plan where one begins with the desired end-state and military termination criteria.
17. Haridimos Tsoukas, *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*, (Oxford: Oxford University, 2005) p. 293.
18. Remnick. See also: Alex Spillius, "George W. Bush says Iraq intelligence failure is his biggest regret," in *The Telegraph*, 1 December 2008. Last accessed on 29 September 2014 at: http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/northamerica/usa/3540733/George-W-Bush-says-Iraq-intelligence-failure-is-his-biggest-regret.html. Crawley, Norton-Taylor, Paletta and Peterson. All these reporters highlight the many intelligence failures and false predictions of enemy actors in 2013-2014 despite the advanced technology and vast resources of western intelligence services.
19. Michael Cohen, James March, Johan Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice," in *Administrative Science Quarterly*, (JSTOR, Vol. 17, No 1, March, 1972), p. 2. The authors outline decision-making stimuli in organizations in that an organization is "a collection of choices looking for problems…" Thus, how an organization self-identifies often determines what problems it seeks, and how it prefers to solve them. See also: Werner Stark, The Sociology of Knowledge, (London: Routledge & Kegan Paul, 1968), p. 16.
20. Bruner, pp. 89-92. Bruner observed subjects changing the definition when confronted with a 'wrong answer' during his experiment on guessing patterns of information based upon illustrations of social interactions. For the military, we tend to do the same with Jomini's principles of war in retrospect. There are also aspects of 'recursion' operating here, where we loop our logic back upon itself to form the foundation for further theorizing.
21. Antoine Bousquet, "Chaoplexic Warfare or the Future of Military Organization," in *International Affairs* (Vol. 84, Issue 5, 2008), p. 919.
22. On issues between methodological and epistemological understanding, see: Catherine Hardy and Denise Tolhurst, "Epistemological Beliefs and Cultural Diversity Matters in Management Education and Learning: A Critical Review and Future Directions," (Academy of Management Learning & Education, Vol. 13, No. 2, 2014), p. 268.
23. Karl Weick, "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies," in *Administrative Science Quarterly*, (Vol. 41, 1996), p. 307.
24. I use the term 'world view' in this article instead of the more accurate yet less familiar term of 'paradigm.' For more on paradigms, see: George Ritzer, *Sociology: A Multiple Paradigm Science* (revised ed.), (Boston: Allyn and Bacon, 1980), p. 7. See also: Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (3rd ed.), (Chicago, University of Chicago, 1996), pp. 5-15. Peter Berger, Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (New York, Anchor Books, 1967), p. 59.
25. Another frequent Mel Brooks gag within this scene is how the characters repeatedly 'break the fourth wall' in theater. This term refers to when characters acknowledge they are inside a movie, and often address the audience directly. Philosophically, this does share aspects of inter-paradigmic thinking, despite it being a fictional comedy. The characters, played by actors, admit to being 'within the movie,' while acknowledging the audience is there to continue to observe the movie that they are driving forward.
26. Ryan, King, Bruscino, Cox, p. 249. See also: Jeff Conklin, *Wicked Problems and Social Complexity* (CogNexus Institute, 2008) p. 4. Azeem Ibrahim, Afghanistan's Way forward must include the Taliban, (*Los Angeles Times Opinion Online*, 9 December 2009). Last accessed on 9 December 2014 at: http://articles.latimes.com/2009/dec/09/opinion/la-oe-ibrahim9-2009dec09. Ibrahim quotes General McChrystal's opinion on the past decade in Afghanistan, "…looking at the war in simplistic Manichaean terms – save as many good guys as possible while taking out as many bad guys as possible – was a mistake."
27. Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare*, pp.128-129. Bousquet discusses the evolution of military concepts from 'command' to 'command and control' where this suggests a process where the controller might capture all information from the environment, process it, and transmit it back in a 'feedback loop' that promises total control of a battlefield with predictability and precision. For a discussion about applications of this concept to military doctrine, see: Aaron Jackson, *The Roots of Military Doctrine: Change and Continuity in Understanding the Practice of Warfare* (Fort Leavenworth, KA: Combat Studies Institute Press, 2013), pp. 52-53.
28. Karl Weick, "The role of imagination in the organizing of knowledge," in *European Journal of Information Systems* (Volume 15, 2006), p. 448. See also: Haridimos Tsoukas, Efi Vladimirou, "What is Organizational Knowledge," in *Journal of Management Studies* (Vol. 38, No. 7, November 2001), p. 975.
29. Shimon Naveh, Operational Art and the IDF: A Critical Study of a Command Culture, (Center for Strategic & Budgetary Assessment (CSBA), contract: DASW01-02-D-0014-0084, 30 September 2007), p. 3. Naveh describes how Systemic Operational Design (SOD) was not well received by the Israeli military institution, due to similar anti-intellectualism and self-preservation processes. See also: John Nagl, *Learning to Eat Soup with a Knife, Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam* (Chicago: The University of Chicago Press, 2002), p.9.
30. Majken Schultz, Mary Jo Hatch, "Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies," in *The Academy of Management Review*, (Vol. 21, No. 2, 1996), p. 536.
31. Others include John Boyd's OODA loop (observe-orient-decide-act), the scenario planning quadrant chart modeling developed by Shell Oil Company in the 1970s, and post-modernist 'assemblages' first proposed by Gilles Deleuze and Felix Guattari. See: Ben Zweibelson, "Breaking Barriers to Deeper Understanding: How Post-Modern Concepts Are 'Value-Added' to Military Conceptual Planning Considerations ," in *Small Wars Journal*, 21 September 2011, at: http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/breaking-barriers-to-deeper-understanding-how-post-modern-concepts-are-%E2%80%98value-added%E2%80%99-to-mil. Last accessed 26 August 2014. See also: Ben Zweibelson, Grant Martin, Christopher Paparone, "The Times They are a-Changin'…Are We?" in *Millennial Spring: Designing the Future of Organizations*, Miriam Grace (ed.), George Graen, (Information Age Publishing, 2014). Ben Zweibelson, Grant Martin, Christopher Paparone, "Frame Reflection: A Critical Review of U.S. Military Approaches to Complex Situations," OODA Loop (12 September 2013), p. 23. Retrieved on 15 November 2013 at: http://www.oodaloop.com/featured/2013/09/12/frame-reflection/#_methods=onPlusOne%2C_ready%2C_close%2C_open%2C_resizeMe%2C_renderstart%2Concircled%2Cdrefresh%2Cerefresh%2Conload&id=I1_1384528283461&parent=http%3A%2F%2Fwww.oodaloop.com&pfname=&rpctoken=51509055.
32. Bousquet, "Chaoplexic Warfare or the Future of Military Organization," p. 924.
33. Ben Zweibelson, "Does Design Help or Hurt Military Planning: How NTM-A Designed a Plausible Afghan Security Force in an Uncertain Future," Part I and Part II, in *Small Wars Journal*, July 2012.
34. Ben Zweibelson, Breaking Barriers to Deeper Understanding: How Post-Modern Concepts Are 'Value-Added' to Military Conceptual Planning Considerations , in *Small Wars Journal*, 21 September 2011, at: http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/breaking-barriers-to-deeper-understanding-how-post-modern-concepts-are-%E2%80%98value-added%E2%80%99-to-mil. Last accessed 26 August 2014.
35. Zweibelson, Martin, Paparone, "The Times are a-Changin." See also: Zweibelson, Martin, Paparone, "Frame Reflection."
36. Bruner, pp. 42-43. See also: Paul Ricoeur, *Time and Narrative*, Kathleen Blamey (Trans.), David Pellauer (Chicago: University of Chicago Press, 1985), p. 78. Hayden White, *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation*, (Baltimore: John Hopkins University Press, 1990), pp. 40-43.
37. Although I do not think that we should always revert to linear and analytical outputs, I stress that this must occur within the current military institution for lack of alternatives. Tomorrow's military may not be as tightly wedded to the logico-scientific paradigm and function even tactically without current linear procedures.
38. Karl E. Weick, "*Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis*," *Organizational Science* (Volume 9, No. 5, September-October 1998), p. 551. Organizations follow "the chronic temptation to fall back on well-rehearsed fragments to cope with current problems even though these problems don't exactly match those present at the time of the earlier rehearsal."
39. Karl Weick, "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies," in *Administrative Science Quarterly*, (Vol. 41, 1996), p. 307. Weick uses the metaphor of firemen 'dropping their tools' as a metaphor for adaptation of organizations. On failure, he writes: "To drop one's tools may be to admit failure. To retain one's tools is to postpone this admission and to feel that one is still in it and still winning."
40. Horst Rittel, Melvin Webber, "Dilemmas in a General Theory of Planning," in *Policy Sciences* (Volume 4, 1973), p. 162. See also: Karl Weick, "Rethinking Organizational Design," in *Managing as Designing*, Richard Boland Jr (ed.), Fred Collopy, (California: Stanford Business Books, 2004), p. 42.

DND photo [illegible] by Corporal Robert [illegible]

# Transforming Commander's Intent: Leveraging Individual Initiative in a New Battlespace

by Ryan Kastrukoff

Major Ryan Kastrukoff, *a pilot, holds a BSc. in Computer Science and Physics from the University of Toronto, a Master of Aeronautical Science from Embry-Riddle Aeronautical University, and is presently an instructor pilot in the CT-155* Hawk *at 419 Tactical Fighter Training Squadron in Cold Lake. He has also flown the CF-188* Hornet, *in which he deployed on Operation* Athena, *Operation* Podium, *Operation* Noble Eagle, *and a number of sovereignty operations.*

## Introduction

A military commander cannot possibly know all things at all times. The military commander *can* and *should*, however, have a goal that is then communicated to their force as the commander's intent. Providing intent instead of specific missions creates space for subordinate commanders and soldiers to use their initiative to achieve the goal once battlefield conditions change. The Canadian Armed Forces (CAF) has embraced this philosophy in Canadian Military Doctrine, calling it mission command leadership.[1] Major advances in information technology have changed the battlespace and now require an adaption in organizational structure to best focus and leverage individual initiative, especially in the information battlespace. Three small case studies are first presented to highlight the inefficiency of using the current organizational structure, particularly in the information battlespace. A proposed organizational change is then presented that incorporates features of crowd-sourcing and collaborative online workspaces to improve the acquisition, development, and implementation of fast-evolving complex technologies used by the Canadian Armed Forces.[2]

Captain Sutherland, an infantry company commander during Operation *Desert Storm*, discusses the origins of commander's intent by following the changes in German doctrine from *Befehlstaktik* to *Auftragstaktik* during the First World War.[3] In *Befehlstaktik*, the "commander literally selected where he was going to attack; he focused his reconnaissance forces there and shoved them through the chosen area. Maneuver forces followed."[4] To break the 'trenchline stalemate,' there was a shift to a new doctrine called *Auftragstaktik* that allowed "reconnaissance forces to find the best point for the attack…the maneuver forces focused on the discovered weak point."[5] For *Auftragstaktik* to succeed, "…these [recce] troops needed to know exactly what the commander had in mind-that is, his intent."[6] The rapid increase in computing capability has created a new information battlespace that while technologically more complex than the fields and ridgelines of the past,

First World War Western Front – German infantry on the march, accompanied by two Uhlan scouts, France, August 1914.

they are similar enough that similar principles can apply. The proposal below would effectively create reconnaissance troops in the information battlespace evolving the principles of *Auftragstaktik* into something that could be called *Mengenquellentaktik* (crowdsource tactic).[7]

"The underlying issue here is that there is no way to pass highly technical information back up the chain of command to be used in a systemic solution."

### Case 1: Aerospace Simulation

Lieutenant-General Blondin, former-Chief of the Royal Canadian Air Force, stated his intent to "achieve better training through simulation and achieve operational savings."[8] During a tactical electronic warfare course, the author was tasked to work towards achieving this commander's intent. After presenting a paper to the course, the author was further tasked to try and implement the suggested changes to aerospace simulation. At this point he was struck by the inability to push highly technical suggestions back up the chain of command. Eventually, through contacts met while on course, he was able to make a few contacts and began developing a network of subject matter experts (SMEs) related to modelling and simulation. Through this network, he was eventually connected to a major-general from a different chain of command. There were, however, few-to-no personnel between the ranks of captain and major-general that could be reached to help implement the proposed changes. After a year-and-a-half of effort, the 'grass roots' network of aerospace simulation SMEs discovered remained at just three people, none of whom are particularly well positioned to implement most of the changes that could meet the commander's intent.[9]

The underlying issue here is that there is no way to pass highly technical information back up the chain of command to be used in a systemic solution. Translating the situation from the information battlespace to the more familiar ground battlespace, this is akin to deploying reconnaissance troops with no radios and no ability to pass information back to the manoeuver forces. Using the commander's intent, the reconnaissance troops go out and find weak points in the adversary's defences, but then watch helplessly as the manoeuver forces charge headlong into the adversary's strengths. In the case of aerospace simulation, the ruling doctrine is effectively *Befehlstaktik*, relying upon very specific direction from higher authority. However, the commander is not likely familiar with the technical intricacies of software design. The 'missing link' in this case is the ability to pass information back up the chain of command to provide a solution to meet the commander's intent.

## Case 2: Tactical Data Links

This author has not been able to determine the commander's intent with respect to the development and use of tactical data links. Similar to the case of aerospace simulation, while on squadron, he was tasked to become a subject matter expert on tactical data links. Over the years that followed, the author was able to connect to a SME network and through annual meetings, e-mail and SharePoint websites has been able to help develop tactical data link capability. The technology and processes have developed to the point where tactical data links could become a significant force multiplier for the Canadian Armed Forces at both the tactical and operational levels. However, the organization currently lacks the mandate required to realize this potential.

Effectively, the situation is reversed from that described for aerospace simulation. For aerospace simulation, the commander's intent existed, but there are few personnel working on the problem. For tactical data links, there are personnel working on the problem, but there is no commander's intent. The net effect, however, is the same. The reconnaissance troops in the information battlespace can find the adversary's weak point, but they are unable to prevent the maneuver forces from attacking the adversary's strengths. The missing link in this case is the ability to pass information back up the chain of command to change the commander's intent.

## Case 3: Arctic Operations Support

The commander's intent for Arctic operations support is to "not fail," and to support the missions assigned within the allocated budget. The missions assigned are reactive by necessity with little to no notice. Budget reductions, however, have made the status quo unsupportable. As the operations representative, the author was tasked to coordinate as required to ensure mission success. Since the commander's intent was vague, he was given ample space to take the initiative. After surveying the operation and conversing with the related subject matter experts, it became apparent that process efficiencies were the only method to ensure the mission would not fail while operating under the reduced budget. To achieve these process efficiencies, an informal and 'grass roots' network of subject matter experts was created on the air wing. This network used the currency of favours to identify and fix inefficiencies. As the operations representative, the author became the facilitator for these improvements by connecting those with technical *problems* to others with technical *solutions*. As more favours were exchanged, the network became more robust and effective.[illegible] The most sweeping and enduring of efficiencies that was created through this process was the creation of a SharePoint site where all relevant information was made available to all relevant personnel at all times. This central repository of information managed by the operations facilitator ensured that during no-notice rapid deployments of personnel, all relevant personnel had immediate access to the up-to-date information that they required to complete their sub-tasks.

It is worth noting that few of the tasks completed through the favour network were specifically tasked by the applicable commander. Instead, the requesting member would identify a problem with or without a solution. Then, through the network, they were connected to another member who could implement a solution. The requesting member would then propose the tested solution to their commander for final approval, although often, this would occur after the solution had already become standard practice. This favour network is not in keeping with the spirit of the chain of command, where tasks and direction come from the top down, and not from the bottom laterally, and then up. In his article about commander's intent, Captain Eric Downes, then Commanding Officer of Company D, 4th LAI Battalion, USMC, notes:

*If we continue to teach our Marines that mission accomplishment is the most important objective of leadership, and in the chaos of the fight that mission loses its viability, then only those smart enough to disobey the order and lucky enough to find an alternate way to win on their own will prevail.*[13]

"Since the commander can potentially task all end users simultaneously, there is an even greater requirement for commanders to effectively pass along their intent."

The favour network has become a success, significantly improving efficiency and reducing costs for Arctic operations support. This paradigm is applicable to other problems, specifically, the integration of technology (in this case, SharePoint) combined with the presence of an appropriate facilitator with ready access to the appropriate commander allowed members with problems to connect to members with solutions and leveraged individual initiative in the new information battlespace. The efficiencies gained in the information battlespace translated directly into efficiencies in the support of air operations in the Arctic, while maintaining standards and reducing costs.

## Background

### *Chain of Command*

The Canadian Forces Joint Doctrine states:

*"Fundamental…is the ability of commanders to provide their intent to their subordinate commanders in a timely fashion… Line and staff functions must be clearly delineated. Furthermore, a distinct and unambiguous chain of command that coherently integrates strategic, operational, and tactical headquarters, and elements, needs to be in place."*[14]

The administrative process today, however, is too slow and cumbersome to keep up with the rapidly changing information battlespace. Each battlespace has an internal clock that operates at a different speed and requires input from commanders at a different rate. Aircraft flying cover more ground faster than soldiers walking. Satellites orbiting move faster than aircraft flying. The information battlespace moves the fastest of all. The faster the battlespace clock moves, the fewer links in the chain of command there must be between the commander and the end user to remain effective and timely. Therefore, since the information battlespace has the fastest clock, there should be the fewest steps between the commander and the end users. Fortunately, e-mail, websites, and other information technology exists that effectively allows the commander to speak directly to all end users, shrinking the chain of command to one link.

Since the commander can potentially task all end users simultaneously, there is an even greater requirement for the commanders to effectively pass along their intent. Note that the Commander is not tasking specific missions to all end users simultaneously. Rather, the Commander is informing the individuals that make up the Canadian Armed Forces of the *intended direction* for the Canadian Armed Forces. This intent must be straightforward and it must include as few limitations as possible. As Downes suggests, this intent must also replace the mission as the most important objective in the battlespace.[15] This does not mean that all Canadian Armed Forces members need to know the Chief of Defence Staff's intent in all things. In this article, the focus is upon the information battlespace. The method for sending information back up the chain of command will not be as simple as sending an e-mail directly back to the Chief of the Defence Staff, and this issue will now be developed herein.

### *Initiative*

The Canadian Armed Forces are committed to leveraging individual initiative. The Canadian Armed Forces Joint Doctrine states that the chosen leadership philosophy "…demands the aggressive use of initiative at every level, a high degree of comfort in ambiguity, and a tolerance for honest failure."[16] Furthermore, "[c]ommanders must always make their intentions clear to subordinate commanders who, in turn, must make decisions on their own initiative based upon their understanding of the senior commander's intentions."[17] Without the ability to leverage the initiative of subordinate commanders and soldiers, armed forces take longer to make decisions. As US Army Lieutenant Colonel Jeffrey Leser, then a member of the Combined Arms Center Commander's Planning Group at Fort Leavenworth notes: "[w]ithout rapid decision making, war tends to become indecisive. It is rapid decision making that transforms defeat into route or attacks into pursuits."[18] Fundamentally, the problem is a lack of time, and the solution is individual initiative.[19]

Modern communications technology allows information to be passed up and down the chain more quickly. However, during periods where timely information passage is particularly critical, many links in the chain of command are routinely bypassed. During combat operations in Afghanistan, the Battle Group Commander would talk to all units on the radio net when time was critical, bypassing the links in the chain between him and the patrolling troops. During air operations in Libya, the Force Commander could use the radio net to re-task specific aircraft to a time-critical mission, bypassing the entire chain of command between the general and the flying pilot. In stark contrast, the research, development, and acquisition phases have even more links in the chain of command, including Public Works and Government Services Canada (PWGSC), the Treasury Board, and the larger political processes while they all operate in the information battlespace, which is arguably the *fastest paced* battlespace. This lack of decision speed

German General Hans von Seeckt, one of Germany's great strategic architects and a believer in *Auftragstaktik*.

Uhlan scouts ride through a snowbound village on the Eastern Front, 1914/1915.

for research, development, and acquisition phases, especially in quickly evolving, complex technology fields, means that when the commander does finally make his decision, "… the battlefield has changed to a degree that makes the decision inconsequential *at best*, or dangerous *at worst*, for his forces."[18]

Downes notes "[s]ome commanders have a tendency to accept a mission and never broaden their perspective beyond that point… The remainder of the order-writing process is a series of microscoping steps, ending in the assignment of tasks and coordinating instructions."[19] The purpose of moving away from *Befehlstaktik* towards *Auftragstaktik* was to leverage the timely local knowledge of troops in the field. If subordinate commanders and troops accept their mission and never broaden their perspective, their local knowledge is wasted. It is therefore incumbent upon subordinate commanders and troops in the field to broaden their perspective and redefine their mission in accordance with the stated commander's intent. In the information battlespace, this means that all personnel should use their particular skill sets and interests to help *define* and *refine* how the Canadian Armed Forces evolves with technology. The life experiences of our personnel present a plethora of different points of views and skill sets that could provide faster, better, and cheaper solutions to known problems *if and only if* we leverage them properly. It is important to note that not all decisions made using individual initiative are correct. There is still a requirement for commanders at all levels to 'sanity check' the ideas being passed up, and to ultimately ensure that the initiative generated in the field is harmonized with both the commander's intent and relevant stakeholder units.

"Successful execution of initiative requires communication with one's peers, which include individuals, units and higher commanders."

### *Harmonizing Initiative*

Maintaining the message integrity of the commander's intent is problematic. During previous positions, this author has been privy to the initial direction given by the force commander and also privy to the message passed later to the lowest levels. Often, these messages would not be the same. The 'telephone game' that has been played in elementary schools for many years is funny due to this exact process. In one-upmanship, as the message passes through each new person it is modified slightly, often unintentionally. However, the number of small changes eventually sums to significantly different orders going into and coming out of the chain of command. Writing down the commander's intent is the simplest method to fix this problem and to ensure that the message reaches all as originally intended.

Any guidance developed prior to execution was based upon what we *thought* the battlefield would look like. As reality does not match the anticipated picture, the guidance is basically flawed. Any limit of control measures, guidance or specific instructions only limits a subordinate's ability to find a new solution to current battlefield realities. Commander's intent should be broad, and it should minimize limitations or suggested paths for solutions.

Successful execution of initiative requires communication with one's peers, which include individuals, units and higher commanders. The subordinate using initiative must harmonize their organization's actions to establish a new vision and create a new plan. The recce soldier in the field who redirects an attack in progress can create chaos if the other groups in the field do not

## Proposal

Analysts with access to the applicable commander are assigned to research, development and acquisition projects. There are subject matter experts *in* and *related to* the CAF that can provide relevant information to these analysts. All that is required is a way to connect the subject matter experts with the analysts. A collaborative on-line workspace and a central site with easy- to-follow links can connect the CAF at large to these specialized project groups. The collaborative on-line workspace will allow the easy creation of a community of interest related to any particular project in play. The on-line workspace will, at minimum, contain information posted by the analyst including the commander's intent, and will become a forum for open discussion. The analyst then becomes the moderator of the community and can decide what to take to the commander from that on-line community. This also removes the burden for the analyst to be the sole source for the technical solution. Instead, the analyst becomes a facilitator, connecting *technical problems* to people with *technical solutions*.[illegible] This is a form of crowd sourcing, where those primarily in the National Capital Region can connect and crowd-source solutions with those in and outside the National Capital Region.

Maintaining the community is not the analyst's primary task, and it is up to the analyst and their commander to decide how much time should be spent moderating the forums and informing the community. Even without the analyst, the communities can develop like many on-line communities related to achieving specific goals. With respect to the technology sector, the development of the *Linux* operating system is the best example of how a geographically- unconnected group of people can become a community on-line and develop effective technical solutions.

Already, many units and sections have begun moving their archives to collaborative online workspaces including some research, development and acquisition projects. For those projects already with an on-line community, the only requirement is to advertise the community's existence to the larger CAF community, so that we can better leverage the abilities of interested CAF members.

An argument against this kind of on-line community would be the potential wasted effort that the analyst/moderator would spend policing that community. Fortunately, the CAF is not the public-at-large, and the highly-technical nature of the project should discourage all except those interested in furthering the cause. Ultimately however, this is a question of trust, and as J.L. Silva, a historian at the Baltic Defence College, notes:

*The superior trusts his subordinate to exercise his judgment and creativity, to act as the situation dictates to reach the maximum goal articulated in his mission; the subordinate trusts that whatever action he takes in good faith to contribute to the good of the whole will be supported by his superior.*[illegible]

All those with access to the on-line community will be members of the CAF or the associated public services.

## Conclusion

Political scientists Dr. Alberts and Dr. Hayes note:

*Today's missions differ from traditional military missions, not just at the margins, but qualitatively. Today's missions are simultaneously more complex and more dynamic, requiring the collective capabilities and efforts of many organizations in order to succeed. This requirement for assembling a diverse set of capabilities and organizations into an effective coalition is accompanied by shrinking windows of response opportunity. Traditional approaches to command and control are not up to the challenge. Simply stated, they lack the agility required in the 21st Century. Fortunately, advances in information technologies have created a new space within which individuals and organizations can operate. Those individuals and organizations that have learned to take advantage of the opportunities afforded by operating in this new space have realized a significant competitive advantage over those that have ignored these opportunities.*[27]

On-line collaborative workspaces have created the potential for the CAF to better leverage the collective capabilities and efforts of the CAF and related public service personnel. Now is the time for the CAF to take advantage of this new battlespace to challenge its personnel to provide better, faster, and cheaper solutions to meet the communicated commander's intent.

CMJ

### NOTES

1. CFJP 01, *Canadian Military Doctrine*, para 0408.
2. This article focuses primarily upon areas involving the acquisition and use of complex technologies that evolve quickly however the author plans to develop the more general case of operational and tactical use of the concepts in the future. Case Study #3 hints at the argument for the more general case of *Mengenquellentaktik*.
3. John R. Sutherland III, "The Intent of Intent," in *Infantry*, Vol. 87, No. 2 (1997), pp. 9-12, at: http://search.proquest.com/docview/219712008?accountid=10524.
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. Marc Skelik, in discussion with the author, December 2014.
8. Dave Wheeler, "Canada's future fighter: a training concept of operations," in *Canadian Military Journal*, Vol. 13, No. 2 (2013), p. 68, at: <http://www.journal.forces.gc.ca/vol13/no2/page68-eng.asp.>
9. The author has since been promoted and posted to a flight training squadron. The army simulator staff in Kingston and a researcher at DRDC are thus far the only other personnel to show any sustained interest in the project. An article has been recently accepted for publication in the Royal Canadian Air Force Journal that attempts to increase the network of interested parties.
10. The author's initial intent for this article was to examine and explore this favour network and how it *did* and *should* relate to the formal military chain of command.
11. Eric S. Downes, "The Decline of the Mission/The Rise of Intent," in *Marine Corps Gazette (Pre-1994)*, Vol. 77, No. 4 (1993), p. 52.
12. CFJP 01, *Canadian Military Doctrine*, para 0408.
13. Downes, p. 52.
14. CFJP 01, *Canadian Military Doctrine*, para 0408.
15. *Ibid.*, para 502.
16. Jeffrey W. S. Leser, "Initiative: The Power Behind Intent," in *Military Review*, Vol. 77, No. 5 (1997), p. 59, at: http://search.proquest.com/docview/225325654?accountid=10524.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. Downes, p. 50.
20. Leser, p. 62.
21. CFJP 01, *Canadian Military Doctrine*, para 0503.
22. *Ibid.*, para 0504.
23. Downes, p. 50.
24. *Ibid.*
25. A. Daniel Skepple Jr., in discussion with the author, talked about how as a consultant he had enough technical expertise to connect people with technical problems to people with technical solutions. December 2014.
26. J.L. Silva, "Auftragstaktik," in *Infantry* (September-October 1989), pp. 6-9.
27. As quoted in CFJP 01, *Canadian Military Doctrine*, p. 5-2.

The October 1917 Russian Revolution [*Die Eroberung des Kreml* by von Konstantin Maximow, 1937].

# The Evolution of Transnational Revolutionary Organizations during the Islamist Era

by Jason Cooley

Jason Cooley *holds a Master's degree in Political Science from the University of Connecticut, and he teaches courses in American politics at the University of Hartford, as well as Tunxis Community College in Farmington, Connecticut. His research interests include transnational revolutionary organizations, American foreign policy, and covert action.*

## Introduction

While the 16th Century was in progress, many Western nations started to seize control of territories across the globe. Once these areas were taken, indigenous parties encountered problems, ranging from economic injustice, to the spread of Western culture.[1] Different political movements later emerged that were dominated by figures who were eager to eliminate these problems. During the early portion of the 20th Century, proponents of the international communist movement seized control of Russia. In the aftermath of this upheaval, the leaders of the new regime turned their attention to bringing people to power in other nations who would also be concerned about eradicating economic injustice.[2] They eventually attempted to accomplish this objective by establishing the Communist International (Comintern), a transnational revolutionary organization that consisted of communist parties from numerous countries. The members of these parties worked assiduously to generate political change within their respective states, but a plethora of communist regimes never emerged while the Comintern was in existence from 1919 to 1943. Four years after the dissolution of the Comintern, Moscow developed another organization called the Communist Information Bureau (Cominform). Between 1947 and 1956, the parties in this new transnational revolutionary organization frequently tried to engineer insurrections. However, none of these affiliates ever managed to overthrow the leaders, whom they detested.

As the international communist movement started to dissipate, another movement became quite influential on the world stage. The supporters of the Islamist movement shared the communist antipathy for the West, but they were not determined to eliminate economic injustice. Instead, they were more interested in halting the spread of Western culture in Muslim nations. This is not the only difference that can be found between these anti-Western

Reuters / Reuters Photographer MA /CRB / RTR407M

Two members of Hezbollah stand their position on the Lebanese border with Israel, 22 May 2001.

movements. While the Islamist movement was occurring, multiple transnational revolutionary organizations were created. Initially, these entities were controlled by a revolutionary state similar to the most formidable networks from the communist era. However, as more time elapsed, they began to function in an independent fashion. Within the pages that follow, it will be possible to chronicle this evolution by taking Hezbollah, al Qaeda, and the Islamic State in Iraq and Syria into consideration.

## Hezbollah

At the beginning of 2015, Islamic extremists conducted terrorist attacks in Paris, France. In the aftermath of these acts of violence, several news agencies brought analysts on the air to put them into perspective. During certain broadcasts, commentators mentioned how radicals like the ones in Paris are interested in establishing Islamic theocracies across the world. It cannot be denied that these extremists would like to see the emergence of more theocracies, but the analysts failed to emphasize how there is a major disagreement in the Islamist movement regarding what parties should be given the responsibility of leading these regimes. Some individuals are convinced that the Islamic theocracies should be run by Shiite Muslims. Meanwhile, others are of the opinion that they should be controlled by Sunni Muslims.

> "Many of the extremists, who are determined to bring Shiites to power, are affiliated with the group Hezbollah."

Many of the extremists, who are determined to bring Shiites to power, are affiliated with the group Hezbollah. A subversive entity like Hezbollah can be organized in multiple ways. One possibility is to have the organization operate in a centralized fashion. When power is centralized, a revolutionary state or an elite group that would be amenable to serving in a government at some point in the future makes all the major decisions in the organization. There is no need to present an example of an entity being dominated by the members of a revolutionary state since two illustrations were already provided for the reader when the Comintern and Cominform were being discussed in the preceding section. However, it would be advantageous to introduce an example of a network being controlled by a contingent operating outside of government. During the American Civil Rights Movement, several groups were attempting to enhance the living standards of black people in the South. One organization that attracted a considerable amount of followers in this part of the

United States was the Southern Christian Leadership Conference. Throughout the 1950s and 1960s, the important decisions in this group were consistently made by a hierarchy that consisted of figures such as Martin Luther King Jr. If a network does not have a contingent at the top passing along various instructions, one can say that it is decentralized. Most of the time, decentralized organizations contain several cells that seldom interact with each other. A number of right-wing extremist groups inside the United States functioned in this manner, including the Phineas Priesthood.[3]

Hezbollah is not structured like the Phineas Priesthood or the Southern Christian Leadership Conference. Instead, it is more reminiscent of the Comintern and Cominform. If a person wants to know how this transnational revolutionary organization came under the control of a revolutionary state, he or she needs to take a key event from the 1970s into consideration. During the last year of that decade, a contingent of radical Shiites assumed control of Iran. Soon after these extremists came to power in this Middle Eastern country, they became interested in engineering revolutions in other nations. As the 1980s commenced, the members of the Iranian regime took steps that were designed to create additional Islamist regimes. In 1982, they sent numerous troops into Iraq, a state that was run by a Sunni dictator named Saddam Hussein. They were hopeful that this invasion would prompt the Shiite population to revolt and form an Islamic republic in Iraq.[4] While the military operation in Iraq was in progress, officials in Tehran made another crucial decision, which was to create Hezbollah.

A branch of a transnational revolutionary organization would prefer to concentrate entirely on toppling an unappealing regime. However, many do not have this luxury, since other problems are present in their respective countries, including military occupations. When the first Hezbollah branch emerged in Lebanon, soldiers from Israel were controlling the southern portion of this nation.[5] Tel Aviv believed that this military campaign was justified, since Palestinian militants were using Lebanese territory to prepare for acts of political violence, but many prominent actors on the world stage considered Tel Aviv's approach to be illegitimate. One of the most outspoken critics of the Israeli occupation was the United Nations. During one session, the members of the Security Council actually passed a resolution calling for an unconditional withdrawal of the Israeli forces.[6]

The United Nations never went to great lengths to remove Israeli forces from Lebanon, but there were other external actors that were willing to engage in activities that had the potential to make this development transpire. The most important in relation to this discussion is Iran. Toward the end of 1982, members of the Iranian Revolutionary Guard Corps constructed a base in Baalbek, a town just to the east of the Litani River. Several Hezbollah members eventually went to this location to receive instructions about how to plant explosives, utilize advanced weaponry, and so forth.[7] Upon completion of these training sessions, they performed acts of violence against Israeli personnel who were in southern Lebanon. The first Hezbollah attack against the Israelis transpired in November 1982. During the middle portion of this month, truck bombs were detonated in Tyre, where the Israeli Military Governor was situated. In the aftermath of this operation, it was reported that 103 Israelis had perished.

As some members of the Lebanese branch of Hezbollah were attempting to bring an end to the Israeli occupation, others were trying to establish a new government. Many inside Lebanon did not realize that this entity was determined to create another regime until 1985. At the beginning of this year, Hezbollah figures unveiled an "Open Letter" to the public. Within it, they called "for the founding of an Islamic regime" in their nation.[8] In 1986, a contingent traveled to Iran to meet with political officials about Lebanon's future. While this meeting was in progress, the Lebanese delegation agreed that the new regime should be structured just like the one in Tehran.[9]

Within *Hezbollah: A History of the Party of God*, Dominque Avon and Anais-Trissa Khatchadourian devote some attention to a major campaign that was supposed to set the stage for an upheaval on Lebanese soil. After Israeli forces arrived, Lebanese citizens were forced to deal with problems such as a lack of running water and inadequate medical care. A lot of them assumed that the government would introduce measures to eliminate these problems. However, officials never took any major steps to improve living standards. Some relief eventually emerged when Hezbollah elected to launch a social services initiative across Lebanon. One of the main beneficiaries of this program was farmers in the Lebanese countryside. For an extended period of time, these individuals were having a difficult time growing their crops. However, once they received tractors and fertilizers from Hezbollah, there was a noticeable rise in their production.[10]

Hezbollah members were pleased to ease the suffering of their fellow countrymen. However, the social services program did not enable them to attract enough supporters to establish an Islamist government. Instead, they had to settle for gaining representation in the Lebanese parliament. After this turn of events transpired in the early-1990s, there was speculation that Hezbollah would continue to work assiduously to create an Islamic republic, but it no longer exhibited the same commitment to engineering an upheaval. In order to understand this evolution, it is imperative to take an important event in Iran into consideration. Following the 1979 Revolution, Ayatollah Khomeini was the Supreme Leader of Iran. Toward the end of the 1980s, this ardent proponent of generating political change in other nations was replaced by a moderate figure. Since this individual was not as dedicated to forming other Islamic republics, the members of the Lebanese branch of Hezbollah were encouraged to refrain from proceeding with their campaign to orchestrate an upheaval in their nation.[11]

Hezbollah became less interested in constructing an Islamist government, but it did remain committed to bringing an end to the Israeli occupation of Lebanon. In the 1990s, there were a number of setbacks on this front. On 3 June 1994, thirty operatives were killed when Israeli aircraft bombed a Hezbollah training camp in southern Lebanon. Israeli personnel who were operating on the ground also managed to kill members of this network. Five years after the airstrikes transpired, Israeli intelligence operatives detonated explosives outside Sidon, the third- largest city in Lebanon. Following this attack, it was learned that Ali Hassan Deeb, an influential Hezbollah leader, had died.[12]

Reuters / Ali Hashisho / RTX1EDCY

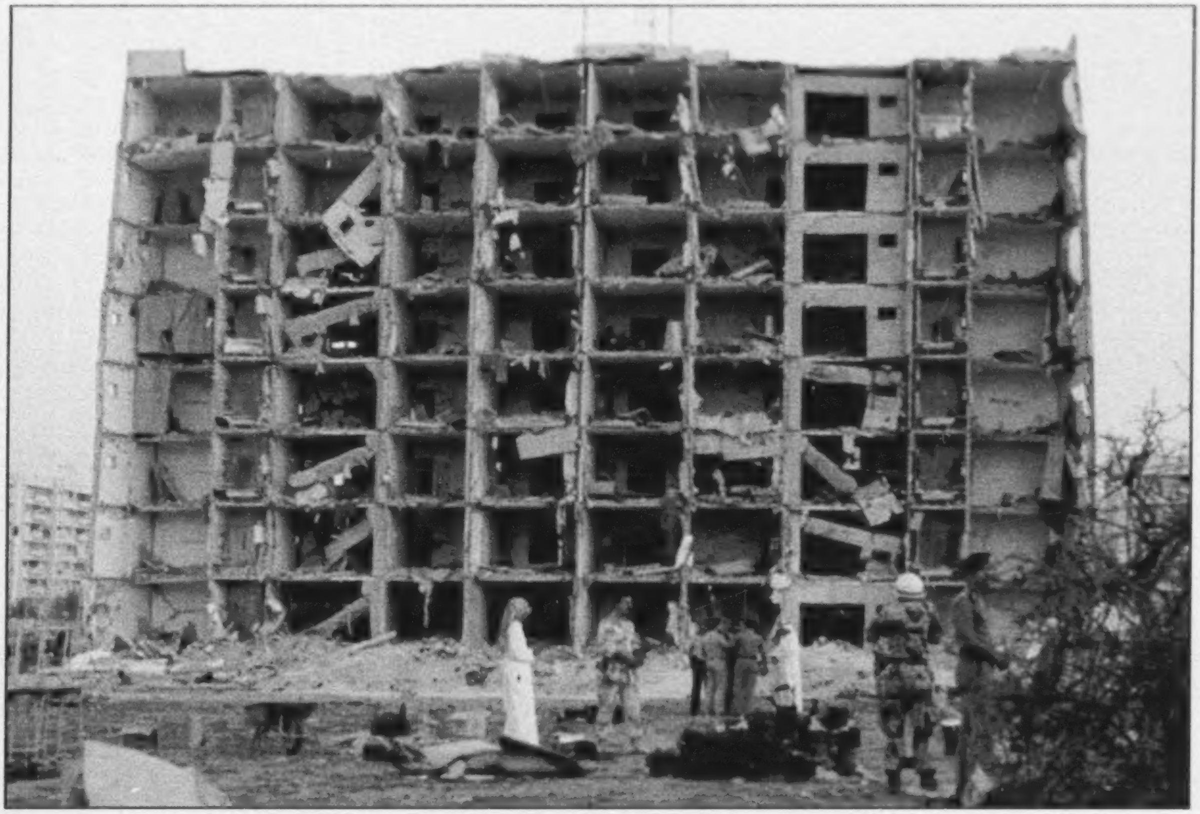
A Hezbollah member reacts while Hezbollah leader Sayyed Hassan Nasrallah speaks on a screen during a televised speech celebrating Resistance and Liberation Day in Nabatiyeh, Lebanon, 24 May 2015.

Although Hezbollah lost several members during the 1990s, it was still able to see the withdrawal of Israeli soldiers at the beginning of the following decade. During the latter portion of the 1990s, Benjamin Netanyahu, a supporter of the occupation of Lebanon, was serving as Israel's Prime Minister. An electoral victory in the final year of this decade allowed Ehud Barak, a critic of the occupation, to replace Netanyahu as Prime Minster. On 24 May 2000, Barak announced that Israel would be removing all its forces from Lebanon. After this withdrawal was completed, the United Nations and other key international actors were hopeful that Hezbollah would eschew partaking in future conflicts, but it became involved in multiple disputes during the early portion of the 21st Century. In 2006, a war broke out between Hezbollah and Israel when two Israeli soldiers were captured in a cross-border raid by Hezbollah members. Seven years later, operatives were sent to Syria to help Bashar al-Assad, a long-time supporter of Hezbollah and other Shiite groups, quell an insurgency.

"Although Hezbollah lost several members during the 1990s, it was still able to see the withdrawal of Israeli soldiers at the beginning of the following decade."

The majority of this section has been used to discuss the Lebanese wing of Hezbollah. Since so much space has been dedicated to this branch, the reader can probably deduce that it was the affiliate that the Iranian regime provided with the most attention. This favoritism should not come as a surprise because some of the revolutionary states that preceded Iran also had preferred affiliates. During the introductory portion of this article, it was noted how the Soviet Union attempted to engineer other communist upheavals by forming the Comintern and Cominform. When the former was in existence, Soviet officials spent the majority of their time assisting the leaders of the German Communist Party. Consequently, the individuals at the top of other Comintern affiliates were consistently disregarded for twenty-four years.

There were multiple Hezbollah affiliates that were neglected by the members of the Iranian government, including one in Saudi Arabia. On more than one occasion, the Shiites within Saudi Arabia engaged in activities which were designed to topple a monarchy that was dominated by Sunni Muslims. However, most of their time was spent conducting acts of violence against soldiers from another country. During the early portion of the 1990s, the members of the royal family allowed American troops to use Saudi territory to prepare for a war against Iraq. Once this conflict ended, some U.S. soldiers remained inside Saudi Arabia to closely monitor the conduct of the Iraqi military.[13] The leaders of the U.S. military became quite concerned about the safety of these soldiers. As a result, they decided to ameliorate the


Reuters / Greg Bos / RTXGON4

US and Saudi investigators search for clues outside the apartment building destroyed by a bomb at the Khobar Towers housing complex in Dhahran, Saudi Arabia, 25 June 1996.

security arrangements outside the facilities that were being used to house the soldiers. Unfortunately, these enhancements did not keep the members of the Saudi wing of Hezbollah from killing American personnel. A lot of the Americans were staying at the Khobar Towers, a housing complex in the eastern portion of Saudi Arabia. In the middle-1990s, Terry Schwalier, a U.S. general in Saudi Arabia, ordered additional patrols at this facility.[14] He also instructed the relevant parties to place more barricades around its perimeter.[15] Although these changes were made, Iranian-trained operatives still managed to kill nineteen Americans at the Khobar Towers on 25 June 1996.

## Al Qaeda

As detailed within the preceding section, it became quite apparent that Iran frequently provided individuals from the different branches of Hezbollah with instructions. The affiliates and cells inside the al Qaeda organization did not receive orders from the leaders of a revolutionary state. Rather, their commands usually came from Sunni extremists who had participated in the war effort against Soviet forces in Afghanistan during the 1980s. There were multiple factors that prompted Moscow to order a retreat from this central Asian nation in 1988. Among them was how Soviet helicopters were consistently being shot down by Sunni radicals as well as by other members of the resistance campaign. Since these extremists played such a pivotal role in the Soviet defeat, they started to consider that it would be possible to complete other daunting tasks, including overthrowing Western backed leaders in the Muslim world.

One individual who believed that Western allies could be removed from power was Osama Bin Laden. While the founder of al Qaeda was fighting in Afghanistan, he came into contact with Ayman al-Zawahiri and other Egyptians who were in favor of engineering upheavals. It did not take him very long to ask these individuals to sit on a council at the top of his group. During the final decade of the 20th Century, Bin Laden and the members of this council started to have various cells and affiliates perform terrorist attacks that were designed to generate political change. Some of the operatives from these cells and affiliates even traveled outside their respective countries in order to attend training sessions for these missions. At first, these sessions, which also consisted of further religious indoctrination, were provided in the Sudan, since Bin Laden was based in this country. However, once he left the Sudan in 1996, Afghanistan became the primary location for the training of al Qaeda operatives.[16] Afghanistan and the Sudan felt obligated to allow al Qaeda to train operatives inside their borders because Bin Laden provided them with financial assistance to make much needed improvements in vital areas, such as infrastructure.[17]

photo: akg-images / Pictures from History / AKG3802974

Pullout of Soviet troops from Afghanistan, 1988.

Reuters / Reuters Photographer / Stringer/Files JIR/DL / RTR8T6R

Osama bin Laden at a news conference in Afghanistan, 26 May 1998.

Not surprisingly, the Egyptians within the al Qaeda hierarchy were quite determined to topple the regime in their native country. A major operation transpired in the summer of 1995 that was supposed to overthrow the second leading recipient of American military aid.[18] On 26 June 1995, Hosni Mubarak, the head of the Egyptian regime, was attending an Organization of African Unity (OAU) conference in Addis Ababa, Ethiopia. While his motorcade was traveling through the streets of this city, it was attacked by figures with ties to al Qaeda. Ethiopian security forces killed five of these individuals and three others were arrested.[19] This development was definitely a setback for al Qaeda. However, it was not the most disappointing turn of events on this day since Mubarak was able to escape from the assassination attempt without being harmed. Consequently, a political vacuum never surfaced inside Egypt, and Islamists were unable to assume power.

Later in the decade, the figures at the top of the al Qaeda organization elected to expand their terrorist campaign. For many years, they had primarily ordered attacks that were intended to harm individuals who were associated with

The second tower of the World Trade Center explodes after being hit by a hijacked airplane in New York, 11 September 2001.

unwanted regimes in Muslim nations. Just before the 1990s ended, the decision was made to begin conducting attacks in Western nations. It was believed these attacks would prompt Western leaders to terminate their support for the governments that al Qaeda wanted to remove from power. By this point, other Islamist groups had already utilized this strategy. During the early stages of 1993, a small contingent of extremists bombed the World Trade Center in New York City. Ramzi Yousef, an important figure within the group, was hoping that this bombing would have an impact upon American policymakers. Within a letter to *The New York Times*, he mentioned how he was furious about the political, military, and economic aid that secular regimes in the Middle East were receiving from the United States.[20] Washington did not terminate its relationships with various secular leaders after this attack on the World Trade Center. In fact, some of them began to receive even more U.S. support following this event.

> "Later in the decade, the figures at the top of the al Qaeda organization elected to expand their terrorist campaign."

The United States was the first Western nation that al Qaeda targeted. In 1999, some Muslims, who were studying in Hamburg, Germany, traveled to Afghanistan to receive training in an al Qaeda camp. While they were in Afghanistan, the members of the al Qaeda hierarchy informed them that they had been selected to participate in an operation which entailed flying aircraft into major American landmarks. After receiving this assignment, the operatives traveled to America to enroll in programs at various flight schools. When they were in these programs, they acquired knowledge that would later enable them to fly hijacked aircraft into the World Trade Center and Pentagon on the morning of 11 September 2001.

In July 2005, individuals detonated explosives on subway trains and a double-decker bus in the city of London. Shortly thereafter, there were reports that al Qaeda leaders had nothing to do with it. For example, in August, an article inside a British newspaper said "no evidence of any al Qaida mastermind or senior organizer" could be found.[21] A number of parties eventually contested the lack of credibility within these initial reports. Perhaps the most important challenge came from the British government. Investigations by bodies such as the Intelligence and Security Committee from the House of Commons indicated that the al Qaeda network actually played some role in the operation. This conclusion was primarily based upon intelligence revealed that certain bombers had met with al Qaeda leaders inside Pakistan prior to the attack. Mohammed Sidique Khan definitely spent the

Indonesian forensic experts walk through part of the Bali bomb site, 13 October 2002.

most time in this country. This can be attributed to the manner in which he "… spent several months there between November 2004 and February 2005."[22]

The attacks in 2001 and 2005 impacted the conduct of officials in the American and British governments. However, these individuals did not respond in the manner that al Qaeda leaders had hoped. Rather than sever ties with rulers in Cairo, Amman, and so forth, they chose to work even closer with these allies in the Muslim world. There was another problem that Bin Laden and his associates had to deal with in the first decade of the twenty-first century. As the wave of attacks was commencing in the West, affiliates and cells within Muslim states were still failing to produce any worthwhile results. One affiliate who was having trouble generating political change around this time was Jemaah Islamiyah. The majority of this Southeast Asian affiliate's acts of violence transpired inside Indonesia. On 12 October 2002, it conducted a major attack in Bali, a resort that attracts many Western tourists. Hambali, the man who was given the responsibility of executing this mission, received a lot of assistance from an operative named Amrozi. In addition to buying the minivan that carried one of the bombs that exploded, Amrozi purchased the chemicals that were used to make all the bombs that were detonated. The bombings did not set the stage for the downfall of the Indonesian government, but they did kill 202 people and injure another 200 individuals.[23]

During the second decade of the 21st Century, al Qaeda's affiliates continued to conduct terrorist attacks that failed to generate political change. However, these attacks were organized differently than the majority of the operations that were performed during the preceding decades. Within the prior paragraphs, we saw how most of al Qaeda's acts of violence during the 1990s and 2000s were approved by the figures at the top of this transnational revolutionary organization. While the second decade of the 21st Century was in progress, the members of the al Qaeda hierarchy did not authorize the attacks that caught the attention of people throughout the globe. Instead, it was the leaders of the affiliates who sanctioned these operations. In order to understand why this change occurred, it is necessary to take some events from 2011 into consideration. At the beginning of May, Bin Laden was killed by American Special Forces in Abbottabad, Pakistan. Six weeks after this assassination, al Qaeda announced that al-Zawahiri had been chosen as Bin Laden's successor.[24] It did not take very long to recognize that al-Zawahiri did not intend to work with affiliates in the same way as his predecessor. For years, affiliates behaved in an obsequious manner because Bin Laden consistently mollified them.[25] When al-Zawahiri gained control of al Qaeda, he did not continue his predecessor's policy of appeasement. As a result, the affiliates were no longer amenable to following the instructions that were being passed down by the hierarchy.

The declining influence of the al Qaeda hierarchy can be noticed while looking at the activities that preceded a major attack in 2013. Before the London attack was executed in 2005, operatives traveled to Pakistan to receive orders from officials at the top of the al Qaeda organization. Prior to the attack in 2013, operatives did not meet with members of the al Qaeda hierarchy. Rather, they met with influential figures inside a branch called al Qaeda in the Arabian Peninsula. Once they received instructions, they killed approximately fifty-six people at the Yemeni Defense Ministry in the city of Sana'a.[39]

Al Qaeda's top strategist and second-in-command to bin Laden, Ayman al-Zawahiri.

## The Islamic State in Iraq and Syria

Toward the end of the last section, it was noted how a considerable amount of tension surfaced between al Qaeda's affiliates and senior officials during the early portion of the 21st Century. Most of the branches managed to remain in this jihadist network once this friction emerged, but one in the Middle East was not this fortunate. At the beginning of 2003, the United States launched a military operation to overthrow Saddam Hussein's regime in Iraq. It did not take very long for a resistance campaign to surface that was designed to force the American soldiers out of Iraq. After this effort commenced, al Qaeda operatives became quite active inside this Arab nation. These individuals periodically detonated explosives near facilities that were being utilized by U.S. troops and indigenous parties who were collaborating with them. However, they gained far more attention for conducting barbaric attacks such as beheadings. The leaders of al Qaeda were convinced that this brutality would alienate Iraqi Muslims as well as believers in other nations. Consequently, they told the Iraqi branch to refrain from performing savage attacks in the future. Upon receiving these instructions, it did not choose to behave in a docile manner.

In the second decade of the century, the friction between the al Qaeda hierarchy and this affiliate increased. The first inclination of some would be to presume that this rise was caused solely by the continuation of the brutal attacks. However, there was actually another factor that contributed to the increase. Toward the end of the discussion concerning Hezbollah, we saw how an uprising com-

Still image taken from a video of a man purported to be the reclusive leader of the militant Islamic State, Abu Bakr al-Baghdadi, making what would be his first public appearance in Mosul, 5 July 2014.

menced in Syria during the second decade of the 21st Century. As this rebellion grew, Abu Bakr al Baghdadi, the leader of al Qaeda's Iraqi affiliate, opted to establish a subversive entity in Syria called the al Nusra front.[27] For some time, the al Nusra front remained the only al Qaeda branch inside Syria, but al Baghdadi and other influential individuals in the Iraqi affiliate eventually travelled to Syria to partake in the insurgency. At one point in the spring of 2013, al Baghdadi declared that his network and the al Nusra front would be forming a new organization called the Islamic State in Iraq and Syria (ISIS). Following this announcement, the members of the al Qaeda hierarchy informed al Baghdadi that this unification should not take place. Over an eight month period, he worked assiduously to convince his superiors to agree with him about the merger. This prolonged lobbying campaign did not lead to the figures in the al Qaeda hierarchy changing their minds. Instead, they elected to sever all of their ties with al Baghdadi's Islamic State in Iraq and Syria.[28]

At various times in history, ardent proponents of the decentralization of power have existed within new transnational revolutionary organizations. Following the dissolution of the Comintern, a debate transpired between former members about why it failed to generate widespread political change. Multiple communist parties in Europe asserted that proletariat uprisings did not occur inside numerous countries because the Soviet Union possessed too much influence within the Comintern. When the Cominform was created in the latter stages of the 1940s, its founders were quite optimistic since they were not expecting the Soviet Union to play a significant role in its activities. Instead, "…the new agency was to be more inclusive, situated outside the USSR, and endowed with an air of the complete equality of the nine participating parties."[29] It would not be long before individuals in the European parties recognized that Moscow was quite powerful in this network as well.

"At various times in history, ardent proponents of the decentralization of power have existed within new transnational revolutionary organizations."

There were not any contingents in ISIS following the split with al Qaeda that were tantamount to the European parties in the Cominform. In other words, it was not possible to find any factions which were insisting that this new network should be organized in a decentralized fashion. Since no supporters of decentralization were present, al Baghdadi and other individuals at the top of the organization continued to wield a considerable amount of power. If we turn our attention to a series of events that transpired toward the end of 2014, we will be able to see how ISIS remained a centralized entity. During the month of September, a Frenchman named Herve Gourdel was abducted by Jund al-Khilafa in northern Africa. Gourdel's friends and family members were hopeful that this ISIS affiliate would release him, but operatives elected to decapitate him in an undisclosed location. In the aftermath of this gruesome development, members of Jund al-Khilafa revealed that they had killed Gourdel because

Members of al Qaeda's Nusra Front gesture as they drive in a convoy touring villages in the southern countryside of Idlib, Syria, 2 December 2014.

al-Baghdadi and other members of the ISIS hierarchy had been calling for attacks on French citizens ever since the French military had been participating in a bombing campaign against ISIS strongholds in the northern portion of Iraq.

ISIS eventually welcomed more groups that were receptive to obeying the instructions of men like al-Baghdadi. Out of all of these new affiliates, the most prominent was Boko Haram, an Islamist group based in the West African country of Nigeria. The members of Boko Haram began to push for the establishment of an Islamic government within their nation in 2002. At first, they only attempted to generate political change by detonating explosives near military bases and assassinating government officials. However, as more time elapsed, they started to target individuals who were not even affiliated with the government they were interested in removing from power. In the spring of 2014, the group went so far as to abduct 276 school girls in Chibok, a town in the northeastern portion of Nigeria. Shortly after this turn of events, Abubakar Shekau, the leader of Boko Haram, infuriated people around the world when he announced that he was planning on selling the girls into slavery. By the beginning of the following year, individuals outside Nigeria were no longer devoting much attention to Shekau's remarks about these children. Instead, people in other countries were talking more about how his organization had "agreed to accept the authority" of the figures within the Islamic State hierarchy.

Some used this increase in affiliates to argue that ISIS was becoming a formidable transnational revolutionary organization. Meanwhile, others turned to another piece of evidence to demonstrate how this Islamist network was gaining strength. In the months following the separation from al-Qaeda, numerous Muslims from various parts of the globe began to travel to the Middle East to join ISIS. Because countless individuals were making this journey, political figures across the Middle East started to speculate in public about how many operatives were inside al-Baghdadi's organization. During an interview with a British newspaper in November 2014, a member of the Kurdish contingent that was controlling areas of northern Iraq insinuated that hundreds of thousands of ISIS members were present in Iraq and Syria. Two months after this Kurdish official made this remark, Peter Neumann, an analyst with the International Centre for the Study of Radicalization and Political Violence (ICSR), presented a more conscious estimate with respect to the amount of ISIS operatives in these two nations. In article that originally appeared on ICSR's web site, he indicated that there were actually thousands of ISIS followers situated on Iraqi and Syrian soil.

Prominent figures within the ISIS hierarchy had these operatives perform some gruesome operations in Iraq and Syria. A considerable number of these operations transpired in Mosul, a city in the northern portion of Iraq. At one point in January 2015, ISIS captured two men in Mosul who were deemed to be guilty of banditry. In the aftermath of this development, operatives tied the men to a cross and executed them in front of a crowd of spectators. During the same month, ISIS killed two other Mosul males on suspicion of engaging in homosexual acts. Instead of executing the men in public like the alleged bandits, this Islamist entity elected to throw them off the roof of a building.

The barbaric acts by fighters within Iraq and Syria and the affiliates in other nations were supposed to coincide with a number of other developments. A turn of events that al-Baghdadi and other senior officials were very interested in seeing was the downfall of various unappealing governments. As the gruesome operations were being performed, no major upheavals took place, but ISIS did manage to seize a considerable amount of territory inside Iraq and Syria. The first inclination of some would probably be to assume that this development should just be attributed to the brutal acts in these two countries. However, there were actually other factors that enabled this transnational revolutionary organization to assume control of this territory, especially the land in Iraq. Every nation in the international community wants to maintain a military that is capable of preventing outside parties from seizing territory within its borders. Around the time that ISIS was becoming a formidable network, the Iraqi military was in possession of several potent weapons. The problem was this contingent did not have enough soldiers who were willing to participate in battles against ISIS fighters. When individuals from ISIS approached military bases and checkpoints, most of the troops abandoned their posts in a rapid fashion. Since an adequate number of men were no longer present in these locations, the militants were able to gain control of them without much difficulty.

"The majority of the operatives in ISIS were told to complete violent tasks. However, there were actually some individuals who were instructed to engage in more peaceful activities."

The majority of the operatives in ISIS were told to complete violent tasks. However, there were actually some individuals who were instructed to engage in more peaceful activities. During the first section of this article, it was noted how the Lebanese wing of Hezbollah initiated multiple programs that were designed to ameliorate the living standards of the downtrodden. On several occasions, ISIS operatives introduced similar initiatives in parts of Iraq. At one point in time, the residents of one northern city were having trouble getting food and gasoline. Consequently, members of ISIS developed a financial plan that made it possible for them to pay for these necessities. If this plan had not been created, these Iraqis never would have been amenable to ISIS controlling their city.

## Conclusion

During the early and middle portions of the 20th Century, the supporters of the international communist movement exhibited a strong commitment to combating Western influence in the non-Western world. However, by the latter part of that century, these actors became less interested in confronting Western nations, such as the United States. Once the decline of communism started to wane, the actors associated with the international Islamist movement assumed control of the campaign against the West. It is safe to say that the Islamist actors which caused the most trouble for Western states were transnational revolutionary organizations since they conducted terrorist operations that killed Westerners in Muslim countries, as well as in a number of Western cities.

Militant Islamist fighters take part in a military parade along the streets of Syria's northern Raqqa province, 30 June 2014.

Each of these transnational revolutionary organizations managed to become a security concern for Western nations, but there are several differences that can be found between them. One of the most important differences is the manner in which all of these entities did not function in the same fashion. Within the second section of this article, Hezbollah, the first transnational revolutionary organization that emerged during the Islamist era, was subjected to analysis. During this examination, it became quite apparent that this Shiite-led group was similar to the organizations that were linked to the communist movement, since it was controlled by the rulers of a revolutionary state. The analyses in the third and fourth sections helped us recognize that al Qaeda and ISIS, the Sunni organizations that came into existence after Hezbollah, were not led by the members of revolutionary states. Instead, they were run by elites who were situated outside the corridors of power in Muslim countries.

## NOTES


1. [illegible]
2. [illegible]
3. [illegible]
4. [illegible]
5. [illegible]
6. [illegible]
7. [illegible]
8. [illegible]
9. [illegible]
10. [illegible]
11. [illegible]
12. [illegible]
13. [illegible]
14. [illegible]
15. [illegible]
16. [illegible]
17. [illegible]
18. [illegible]
19. [illegible]
20. [illegible]
21. [illegible]
22. [illegible]
23. [illegible]
24. [illegible]
25. [illegible]
26. [illegible]
27. [illegible]
28. [illegible]
29. [illegible]
30. [illegible]
31. [illegible]
32. [illegible]
33. [illegible]
34. [illegible]
35. [illegible]

# Ethics and the Chaplaincy

by Marc Terreau

An article entitled: "Is there a Role for CAF Chaplains in Ethics?" that appeared in Volume 16, Number 1 of the *Canadian Military Journal* raised a number of ethical issues.

At the beginning of the article, the authors state: *"During the creation of the Defence Ethics Program (DEP) in 1994, for reasons that still remain unclear, it was decided that military chaplains would not take an active part in the delivery of the new program."* In 1994, I was the Chief Review Services (CRS). The ethics initiatives that led to the formation of PREP (Protection of Resources and Ethics Program) were of my doing, starting in 1990-1991, and well before the Somalia debacle. It was after 1995 that the name of the program was changed to DEP (Defence Ethics Program). That is why I was somewhat irked by the negative start of the article by Padres Pichette and Marshall. There was no nefarious intent on the part of CRS to disregard the Chaplaincy, as I submit below.

A cursory review of the 7050-29 (CRS) Implementation Plan – Protection of Resources and Ethics Program (PREP), dated 30 June 1994 and signed by the Vice Chief of Defence Staff (VCDS) on behalf of the Chief of Defence Staff (CDS), would have clarified the incorrect conclusion drawn by the authors. The document clearly outlines the objectives of the program as: *"A key objective of the PREP will be to raise the awareness of personnel that they have an obligation, which the nation has a right to expect, that Defence resources will not be wasted, abused nor used for personal gain."* It went on to state: *"Resource management ethics helps a manager not only to make the right decision but at the same time to ensure that it is seen to be the right decision. … Resource management ethics is defined as a set of principles to guide each Defence Team Member to ensure that his or her management of Defence or Government resources will withstand the test of public scrutiny."*

The PREP, then the DEP, also pre-date but are aligned with the Values & Ethics codes of the Public Service and what other Government Departments devised for their respective ethos. The focus of the Chaplaincy is on the members of the Canadian Armed Forces (CAF), which is fair and just, but the DEP must also focus upon those of the Defence Team who are not military, and thus the limitations that this imposes on the suggested outcomes.

At the onset, I wanted to develop a system to prevent ethical accidents that could cause damage to individuals and to the organization. My belief is that ethics and integrity are not just fads, as some cynics would say. Humans have been debating virtuous

behaviour and working for the good for at least 2500 years. Yet, we continue to fall short of doing what is required. Why is that? And what can we do to improve our performance? Those were the questions I asked then, and the questions I am still asking.

When looking at ethics as something distinct from a set of values based upon religious tenets I described it as follows: 'It involves an intellectual process that can help us find the best way to live up to our core values and to our shared values in our social/cultural surroundings.'

Most importantly, with respect to decision-making, I suggested asking four simple questions:

Is it legal?
Is it ethical?
Is it reasonable?
Is it defendable?

Major Denis Beauchamp (PhD), a colleague of mine in the establishment of the Ethics initiative who retired in September of 2013 had written a paper entitled: "Fundamentals of Canadian Defence Ethics" (dated 1999). It is listed as recommended reading under "ethics training and learning tools/suggested reading/government ethics" on the DEP website. http://www.forces.gc.ca/en/training-ethics/suggested-reading.page. In fact, it can be considered the definitive paper on the development of the program.

Those of us who were involved will remember that from very early on in the creation of the ethics program, and fairly frequently after that, some chaplains expressed a belief that either chaplains should take control of or play the lead role in the ethics program for the Canadian Forces (CF). (Editor's Note: The term 'Canadian Forces' has recently been replaced with the tern 'Canadian Armed Forces.') It was pointed out that the Canadian Forces Organization Order (CFOO) at the time made them the main, if not the exclusive, advisors to commanders on moral and spiritual matters affecting military personnel and their families. I note that the chaplaincy added the term "ethics" to the role of chaplains when the DEP was formed. The DEP was never meant and did not attempt to replace the chaplain's role in moral and spiritual matters no more than it would have challenged the role of the Judge Advocate General (JAG) in matters of law. From the beginning, the DEP saw itself as existing and being justified only within the legislative framework of the Canadian Government and its laws.

The thrust was to move away from Abrahamic religions because at the onset, the program focused upon resource management ethics within a legislative framework and dealt with something more specific than the requirements of morality and spirituality based upon religion. The article in Volume 16 Number 1 'Is there a Role for CAF Chaplains in Ethics?' acknowledges that. CRS/DEP deals with – conflict of interest, administrative ethical decision-making, fraud awareness, and so on. These issues affect the whole Defence Team, whether its members have or are without any religious affiliation.

Ethics programs in liberal democracies generally are a relatively recent historical phenomenon dating back only to 1978 with the American "Ethics in Government Act," followed in 1990 by the Defence Ethics and Fraud Awareness Campaign of the Australian Department of Defence. Ethics is the secular side of the application and practice of values in our democracies, in contrast to morality, which has tended to be the more religious side. Ethics is an integral part of leadership, management, and leadership responsibilities. The ethics programs that were created in Western democracies toward the end of the 20th Century, including the DEP in DND and the CF, were developed to address a vacuum that had existed in that domain concerning the ethical values that should be practiced by personnel. Since that time, the responsibilities of management and senior leadership, in both the public and the private sectors, have been made more and more explicit, responsibilities that include ensuring that personnel know and practice the values that must rule their behaviour in carrying out their duties.

The Air Force Journal article 'Reflections and Questions on Ethics,' the Volume 2, Number 2 issue (Spring 2009) expanded upon this theme. It is re-printed in Volume 4, Number 3 (Summer 2015) of the Royal Canadian Air Force Journal.

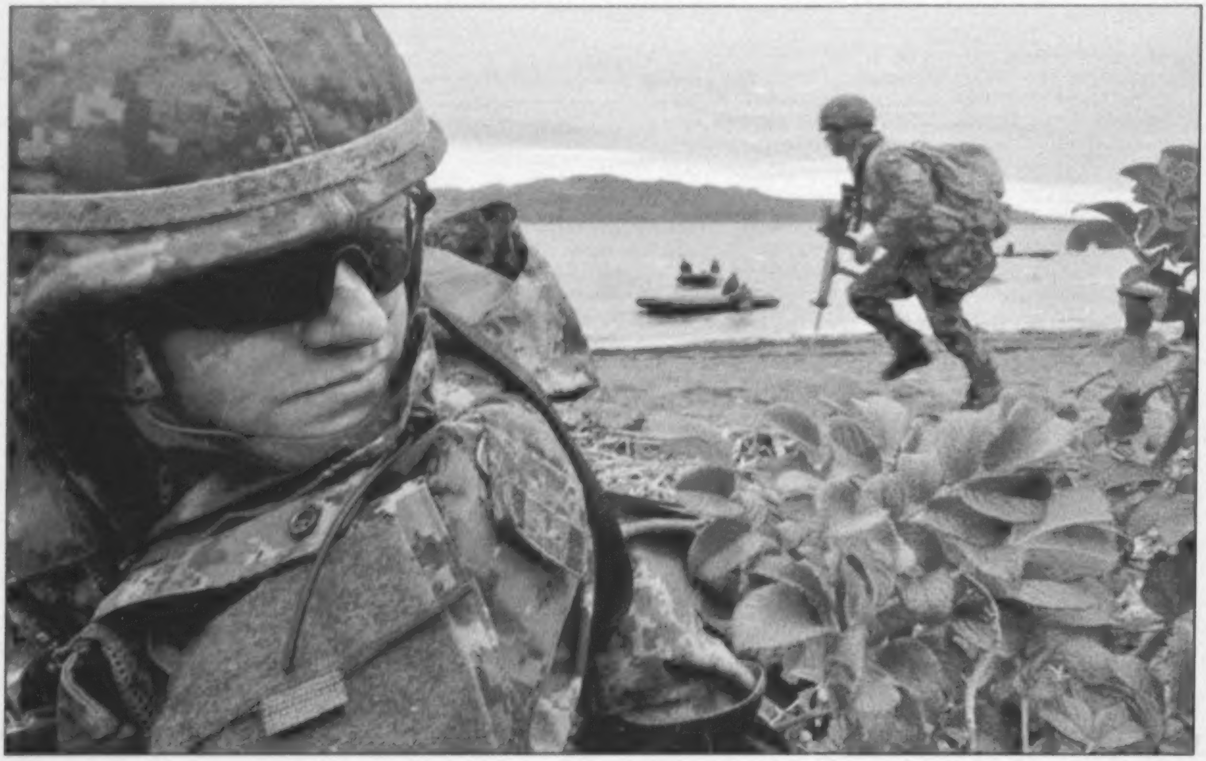
The DEP has, from the beginning, encouraged military leadership and management at all levels to take an active role in carrying out these "new" responsibilities concerning ethics in the workplace. None of this has challenged in any way the critical role that the military chaplaincy has played and must continue to play in addressing the moral and spiritual needs of military personnel. In fact, in delivering the DEP, a whole person approach to serving the needs of military personnel (i.e. matters pertaining to ethics, morality, and spirituality) would encourage the involvement of the chaplaincy. However, it should be kept in mind that the DEP applies to all CAF and DND personnel as they carry out their duties within the legislative framework of the Canadian Government and its laws, while the chaplaincy should, in a democracy, respect the fact that many today prefer not to deal with chaplains or organized religion.

The article in question does offer an interesting, succinct historical overview of the Chaplaincy in the Canadian Forces/Canadian Armed Forces up to now. From an Ethics program delivery point of view, 2016 is not 1994 by any standard. The Defence Ethics Program of today has developed far beyond the PREP of 1994, and it now includes all aspects of ethics involved in carrying out the mandates of the DND and the CAF. However, as it was back in 1994, it is still just as true today that it is better to work together than at cross-purpose. In today's environment, Chief Review Services may very well want to consider the observations raised by Padres Pichette and Marshall.

Major-General (Ret'd) Marc Terreau, CMM, CD
Ottawa, Ontario
January 2016

Major-General Marc Terreau CMM, CD, *had a lengthy career in air mobility culminating in command of Air Transport Group. A proud graduate of National Defence College, he spent the last six years of his career in National Defence Headquarters as Chief Review Services, where he initiated an ethics program applicable to both the Canadian Forces and civilian members of the Defence Team. Later, he became a consultant on applied ethics, chair of the Ethics Practitioners' Association of Canada, sat on the Research Ethics Committee of an Ottawa hospital, and was a member of the RCAF Advisory Council and the Honorary Colonel of 429 Squadron. He continues to do volunteer work in various sectors of Canadian society.*

CMJ



DND photo VL2011-0230-240 by Sergeant Jean-François Néron

# Attrition and Retention in the Reserves

by Dan A. Doran

## Introduction

The conventional thinking on attrition within the Canadian Reserves is couched on the premise that it is statistically similar to that of the Regular Force, and a problem that cannot be reasonably solved in any manner different than those approaches taken by the latter. This type of thinking ignores a fundamental difference in the nature of these statistics when examined in a more granular fashion, as well as the organizational and structural challenges faced uniquely by reservists throughout their careers. This article intends to lend additional thinking to this problem and suggest possible alternatives that would go a long way in mitigating at least some of these unique challenges through a more strategic outlook on human resource management within the reserves, and accepting hard realities on the perceived/desired vs. functional capabilities of the reserves.

To begin, one needs to look at the attrition statistics within the Regular Force as a baseline for comparison to that of its reserve counterpart. The turnover within the Regular Force averaged 7.75%[1] between 2003 and 2010, with slightly higher annual percentages in the latter half of the data set. The higher numbers are attributed mainly to the predictable retirement of 'Baby Boomers' from the workforce.[2] The majority of this attrition stems from members leaving at the normal retirement age, and to a lesser degree, members retiring in middle age after conclusion of their 20 or 25 year service contract. These numbers are very good compared to the private sector, where employee tenures can average as low as 0.8 years.[3]

When one examines the statistics in the reserves, the numbers are not starkly different – average reserve attrition rates are around 10%,[4] and this with a significantly larger margin of error, due to a far smaller sample set than the baseline regular force statistics. The difference with these statistics does not exist in the actual number but in the major employee types that make up these numbers. Close to 95% of releases within the reserve data set come from members with less than two years of military service at the rank levels of private and corporal. A regiment can lose close to 50% of an annual recruit intake within the first 24months after they join, and this is due mainly to voluntary release. These statistics should not be surprising, as it defines one of the core characteristics of the reserve employee base. The career of most reservists rarely extends beyond the 4-5 years that the individual is in school, ending, for the most part, when they graduate from their respective programs and find full-time work. At any given time in a regiment, these employee groups represent close to 80% of the regiment's active members, with the remaining 20% representing members with more than five years of service, and typically holding the ranks of master corporal and above.

DND photo ET2015-5178-017 by Corporal Stuart MacNeil

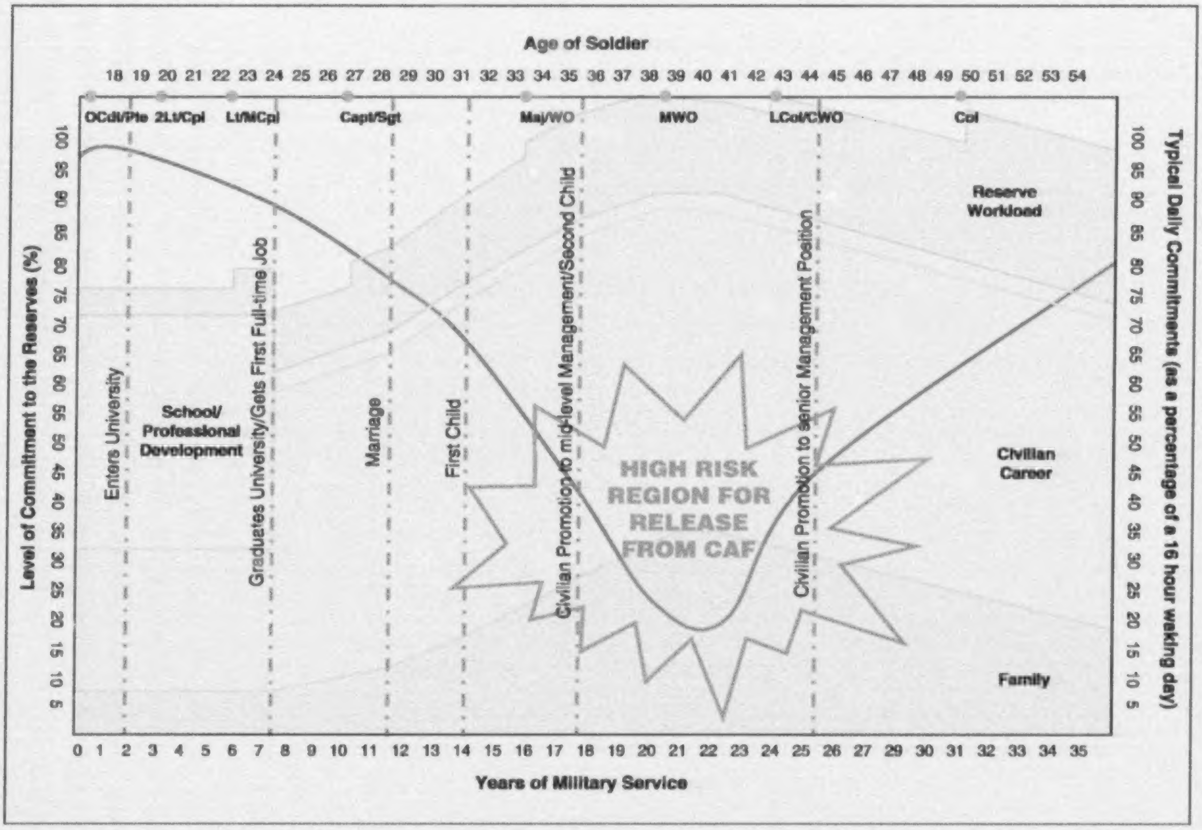
This article, however, is not about the 80% majority, as these soldiers are a statistic that is hardwired into the training and organizational culture of the reserves. These soldiers are young and typically in school which makes part-time employment during the school year and full-time employment over the summers an excellent short-term fit to meet their income needs. It should also be noted that this is a key marketing angle used by recruiting centres to convince potential reservists to enlist;[5] when the 80% group's employment needs change, it stands to reason that they would forgo their reserve employment in favour of full-time work related to their field of study or interest.

Instead, this article focuses upon the minority 20% that decide to stay in the reserves, and who represent the essential leadership core of any reserve regiment. Without these senior soldiers, reserve regiments would simply grind to a halt as the unit would lose its planning, coordination, and leadership capabilities. These members represent a sub-group that has remained relatively unknown to most Regular Force members, since they rarely deploy on overseas missions (or if they have done so, it was generally early in their careers) or engage in full-time Class B service. These reservists have full-time civilian careers and lives, and they chose to serve despite the non-military commitments that lead most to release. Given their lack of visibility and voice, these individuals are poorly understood by the Regular Force leadership, and as such, this sub-group is often poorly served by training and work systems not of their making. This article hopes to clarify the psychology of this sub-set of soldiers, and explain *why* and at *what point* in their careers they are most at risk of releasing. Further, this article will propose solutions to mitigate these risks through re-aligning a system that is unintentionally designed to disenfranchise its most important human resource assets.

## Discussion

In an attempt to visually represent a typical career for the 20% sub-set of reservists, Figure 1 illustrates the career of such a member. On the graph's left vertical axis is the member's relative level of commitment to the reserves with respect to time and effort. This axis maps the blue inverted parabolic line. The right vertical axis represents the number of hours in a waking day (16-hours) as a percentage. This axis maps the shaded areas that represent what a reservist is engaged in at various periods in his life – the shaded areas are labelled for easier understanding. The bottom horizontal axis and top horizontal axis correspond to the years of military service and age of the reservist respectively. Green dots on the upper horizontal axis indicate relative ranks attained by a member through their years of service, with vertical dashed red lines to demarcate key life events. The data used to fill out this table consists of a combination of anecdotal interviews with senior members of 34 Combat Engineer Regiment, as well as a written survey issued to unit members in 2014. The name of the figure – *The Lambiris Curve,* is attributed to the 34 CER member who inspired this article. He currently is living through the acute dip in the middle of the curve, and is at high risk of leaving the unit.

In moving through the graph, the typical reservist begins his military career with very little other than school and the military on his daily plate of events – this trend continues until the member completes his academic training and moves to the work force. As the member's military, civilian, and personal life continues to develop, each element becomes more demanding on his/her




Author

**Figure 1:** Lambiris Curve – Multi-axis mapping of a typical reservist's military, civilian, personal and professional commitments

available time in a given day. As these demands become more pronounced, the member becomes progressively less involved with the unit's activities and training, illustrated by the figure's blue inverted parabolic line. In many cases, the member is forced to make choices to forgo progression in one professional career in favour of another. Given the reality that a reservist's military career does not 'pay the mortgage,' it is usually this career that tends to suffer. The member then becomes progressively less *involved*, and in turn, less *attached* to the unit and its regular activities until said member reaches a decision point, whereby the member either accepts that he/she remains in the reserves at a rank and position below their actual level of competency, or he/she simply releases.

One of the greatest functional limitations that lead to a member's degeneration to the low point in the graph is the need to attend career-related courses in the reserves that he/she does not have the *time* to attend, due to civilian work and family commitments. This is due, in large part, to the superimposing of regular force training paradigms on the Reserve Force in the form of multi-month residence based courses. In many cases, Reserve and Regular Force members attend the same courses concurrently. The Regular Force thinking is that this creates a consistency in training throughout the Canadian Armed Forces (CAF), and facilitates interoperability between the two components. The CAF has toyed with the scope of this approach, from aiming to have complete interoperability,[6] to focussing upon maintaining "…a small number of Reservists at the same training level as the Regular Force."[7] This thinking is flawed for the singular reason of reserve skill fade. While a reservist can attend and succeed in regular force career progression courses, the reserve member simply does not practice these learned skills at a sufficient frequency and intensity at a reserve unit to be proficient in all of them, and to the same degree as his Regular Force counterpart. As such, the time, effort and money spent on giving these reservists equivalent and transferable training fails to achieve the objective of consistency within the system, while setting up impassible career barriers for members who wish very much to progress in their part-time military career, but cannot do so, due to commitments related to their civilian careers. This situations makes for a 'lose-lose' scenario for the CAF for a number of reasons. Firstly, the CAF loses out on the opportunity to develop motivated and competent leaders who have the *will* to be engaged, but not the *means*. Secondly, it leads to members being put into a position whereby they no longer feel engaged and at risk of release. And thirdly, it puts additional stress upon an already-stretched training system to run very time intensive courses for reservists who will more than likely only use a limited number of the skills taught, and then within a very specific capacity.

Given these factors, it would seem more realistic for the CAF to re-align training so as to achieve their reserve support needs while not sacrificing the career development of its members. What this means is that the CAF needs to better understand what purposes the reserves serve, and how best to gear the training system accordingly. If one examines the nature of reserve support to the Regular Force anecdotally over the past decade, it has consisted typically of: (1) junior rank support to battle groups in operation; (2) staff support in higher headquarters; and (3) backfilling positions throughout the CAF on a contractual basis. If one assumes these full-time reservist groups represent the majority of that subset, it becomes clear that Regular Force parity may not be required beyond the rank of private, as long as the individual is employed in a mainly-staff role (senior members), or in a non-leadership field role (junior members). This conclusion re-frames the entire needs debate related to reserve training, and forces one to consider the rationalizing of reserve training strategies and objectives.

What is the added value of a reserve captain attending a one-year grueling Army Operations Course in order to learn an operational planning process he may only rarely apply, and when he does so, it is in a very simplified form? Why does a reserve sergeant need to attend several trades and leadership courses that extend to multiple months of distance and residence training, only to learn skills he will apply in a very limited fashion one weekend a month? These questions become more salient when one asks the larger question of what are the roles and expectations of the reserves, and what is realistic to expect from soldiers that parade an average of 35 days-per-year, excluding summer training. The CAF would do well to examine the possibility of harmonizing capacities and needs, while being realistic with respect to the functional limitations in ability and availability inherent in any person that only periodically engages in military activity. This represents a significant challenge, due to the nature of the reserve power structure, which lends itself to creating a senior leadership group that is starkly different from its middle leadership group. More specifically, as a result of the current training and operations system, those that typically ascend to the highest echelons of the reserves are those individuals that: (1) are retired Regular Force members; (2) reservists who have spent the vast majority of their career in full-time service; or (3) have achieved a position more as a result of their availability to serve as opposed to their objective ability. These archetypes are rarely the best suited to discuss the real limitations of the reservists capacities because they simply have not *lived* them. The outcome of this leadership structure creates a training system that puts unrealistic demands upon members, and a command system that makes excessive operational demands upon its units. Combined, this creates a 'perfect storm' that compels some of the best members to leave as a result of no longer being able to adequately complete their job, and simultaneously, not wanting to do their military job in a poor fashion under unrealistic time constraints.

## Conclusion

For this to change the training system and command direction has to understand the risks associated with their strategies which relate specifically to the mid-point in Figure 1, and the strategic implication of having so many members of their resource pool at risk of leaving at any time within that period. Should corrective action be taken to level the curve, one can see that in the right extreme of Figure 1, participation

DND photo FA02-2015-0213-067 by 32 Canadian Brigade Group Public Affairs

takes an upswing. This results from children being older and more autonomous, graduate studies having been completed, and civilian career progression levelling off. This is the 'light at the end of the tunnel,' and modifying *business as usual* approaches to instruction and command expectations will allow more members to traverse the 'high risk' period. In turn, it will better support the senior leadership needs of the reserves by deepening the resource pool and creating reserve leaders who can more easily navigate military and civilian professional success without having to choose one at the expense of the other, and it will more accurately represent the reserves through a more uniform shared experience throughout its hierarchy.

Major Daniel A. Doran, CD, MA, *a combat engineer, holds a Bachelor's Degree in Civil Engineering from the Royal Military College of Canada, a Master's Degree in Human Security and Peace Building from Royal Roads University and is currently working part-time to complete his MBA at John Molson School of Business. He has served as Deputy Task Force Engineer in Afghanistan during ROTO 01 of Op Athena, and has deployed as a United Nations Military Observer to Sudan. He is currently a reservist and OC of Command and Support Squadron at 34 Combat Engineer Regiment, Montréal, Quebec. He works as an Associate Director for the Project Management Unit (University Services) at McGill University.*

CMJ

## NOTES

1. Mark M. Popov, Confluence of Factors: Canadian Forces Retention and the Future Force, p. 6 (2011).
2. DND, 2013-2014 Departmental Performance Report, p. 20 (2014).
3. http://www.techrepublic.com/blog/career-management/tech-companies-have-highest-turnover-rate/ .
4. 34 Combat Engineer Regiment release and recruitment statistics, 2013-2014 and 2014-2015.
5. http://www.forces.ca/en/page/careeroptions-123 .
6. http://www.nato.int/nrfc/database/canada.pdf, p. 9.
7. P. Wallin & R.A. Dallaire, *Answering the Call: The Future Role of Canada's Primary Reserve* (2011), p. 60.

DND photo PA02-2016-0215-0171 by 32 Canadian Brigade Group Public Affairs

DND photo [illegible] by Master Corporal Patrick Blanchard

# From the Razor's Edge ~ A Canadian Armed Forces Member Shares His Journey Into and Out of Depression

by Kara Leman

I crossed paths with Corporal Jonathan Znack in the spring of 2015 when he was attending a Health Promotion course on Mental Fitness & Suicide Awareness. I was instructing the program with a colleague. Our first impression of Jon was that he was a young man on a leadership trajectory, ready to further his mark on the Canadian Armed Forces. He was polished, confident and friendly.

After introductions, the course began with the group digging into stereotypes about mental health. Participants teetered between 'myth or fact' regarding perceptions about suicide. Jon was engaged and respectful, sharing his opinions and thoughtfully considering the views of his peers. It wasn't until we reached the statement, "once a person is suicidal they will never change their mind," that Jon's hand shot up: "Myth!" he exclaimed. I probed further, to understand what made him feel that way. "Well," he said "I know because I changed my mind."

For the remainder of the course, Jon was open and forthcoming about his struggle with depression and subsequent suicide attempt. As someone who had fought a mental health battle, and lived to tell the tale, his insight was invaluable to his course mates.

I followed up with Jon after the workshop and asked if he would be willing to share his experience with others in the CAF, and he graciously agreed. Below is the story of a soldier's "free-fall into the abyss" of his mind and his subsequent recovery.

Corporal Jonathan Znack is originally from Chatham, New Brunswick, and the son of two military parents. He joined the Canadian Armed Forces in February 2007, starting his career as a supply technician in Borden. After his first trade course, he decided he wanted a career that pushed him further and would garner a "bit more out of life." He remustered into the Parachute Rigger Specialization and was subsequently posted to Trenton. From August 2008 until July 2011, Jon was living his version of the military dream. His job was fast-paced and exhilarating, and his small team of riggers became like brothers to him.

During the summer of 2011, Jon again got the itch to try something new. He volunteered to be posted to Edmonton as a rigger. He was excited to learn a new aspect of the work that he loved. In his new role, Jon was half of the team of two responsible for providing, inspecting, and packing parachutes for the 3rd Princess Patricia's Canadian Light Infantry (3 PPCLI) jumpers, and he enjoyed every single demanding, challenging moment of it.

| | Healthy | Reacting | Injured | Ill |
|---|---|---|---|---|
| **Mood** | Normal mood fluctuations<br>Takes things in stride<br>Calm | Irritable/impatient<br>Nervous<br>Sadness/ overwhelmed | Anger<br>Anxiety<br>Pervasive sadness or hopelessness | Angry outbursts/aggression<br>Excessive anxiety/ panic attacks<br>Depressed/ suicidal thoughts |
| **Attitude & Performance** | Good sense of humour<br>Consistent performance<br>In control mentally | Displaced sarcasm<br>Procrastination<br>Forgetfulness | Negative attitude<br>Poor performance or workaholic<br>Poor concentration/ decisions | Overt insubordination<br>Can't perform duties, control behaviour or concentrate |
| **Sleep** | Normal sleep patterns<br>Few difficulties sleeping | Trouble sleeping<br>Intrusive thoughts<br>Nightmares | Restless disturbed sleep<br>Recurrent images or nightmares | Can't fall asleep or stay asleep<br>Sleeping too much or too little |
| **Physical Symptoms** | Physically well<br>Good energy level | Muscle tension<br>Headaches<br>Low energy | Increased aches & pains<br>Increased fatigue | Physical illness<br>Constant fatigue |
| **Social Behaviour** | Physically & socially active | Decreased activity/ socializing | Avoidance<br>Withdrawal | Not going out or answering phone |
| **Alcohol & Gambling** | No/limited alcohol use & gambling | Regular but controlled alcohol use/ gambling to cope | Increased alcohol use/ gambling<br>Hard to control with negative consequences | Frequent alcohol or gambling use<br>Inability to control with severe consequences |

Mental Health Continuum

Jon's mental fitness concerns began in the summer of 2013, two years after arriving in Edmonton. He noticed that his boundless energy had diminished. He began struggling to get through the work day. He was regularly having to encourage himself to "push just a bit more." He needed "an extra little kick to get through" tasks that had previously felt "like a breeze." Jon was exhausted and frustrated.

Around this time, Jon found that mental health pamphlets began "catching his eye." At his unit he came across a pocket-sized summary of the Mental Health Continuum (MHC). The MHC is a tool that the CAF developed in collaboration with the U.S. Marine Corps. Rather than using a 'black or white' categorization system that labels people as either mentally well or mentally ill, it identifies a spectrum of behaviours in between. This continuum approach enables soldiers and health workers to recognize when issues are arising prior to them becoming 'full on' mental health crises.

When he reviewed the MHC, Jon noticed that his difficulty concentrating, exhaustion, feelings of worthlessness and anger were signs of decreased mental health. He quickly denied the idea that he could be mentally unfit. He wanted to believe that he was simply "extending his limits" for the line of work that he loved. Jon shoved the pamphlet in the top drawer of his desk and tried his best to push forward.

As Jon's mental health began to falter, his work situation also changed. Jon had enjoyed an excellent rapport with his supervisor since arriving in Edmonton, and at a time when he craved stability, his boss was posted. Concomitant with the change in management, Jon had additional work responsibilities come his way. In addition to his overwhelming fatigue, he found himself making small mistakes and becoming forgetful. As Jon explains, "the parachuting world is not a place where one wants to make mistakes."

Jon's symptoms continued to worsen. He remembers staring at the wall of parachutes that needed to be inspected within a tight deadline and feeling complete worthlessness. "I thought, 'I can't even make one good decision.' I was thinking about it constantly, and it was killing me." And like many people suffering from depression, Jon hadn't slept well for months. Despite his exhaustion, falling asleep felt impossible. If he did finally get to sleep, he often awoke to "insane nightmares about being strangled." Jon's appetite was non-existent. He was eating just one meal a day, and only then so that he could tell the people around him that he had eaten something. Jon, a previously social and outgoing soldier, had also begun avoiding his peers. A co-worker reached out after noticing that he had been looking "really bad" for a couple of days, but Jon denied that anything was wrong.

On 27 September 2013, Jon was called into the office of his new supervisor. His superior had recognized that Jon was in some type of trouble and challenged him on his claims that he was "fine." Despite his denials, his supervisor pushed harder. At that moment, sitting at his new superior's desk, Jon finally broke down.

Thankfully, Jon had a Medical Check appointment scheduled for that same day. His physician immediately referred him to the mental health section of the Garrison Health Services Clinic. In his early interactions with the Mental Health team it was still unclear just how difficult a time he was having. Although he still didn't feel like himself, the safety net of mental health appointments made Jon feel like he wasn't sinking deeper.

Shortly after Jon started treatment, his supervisor was required to attend a career course. Jon assured his new boss that he was up for the responsibility, and he was left in charge of the section. As the weeks dragged on, Jon struggled to find any motivation. After two months filled with health appointments, Jon was continuing to battle with his thoughts. His feelings of worthlessness were consuming; even more so when he was at home alone in the evening. Jon, a valuable and physically fit soldier, truly believed that he was damaged.

On the evening of 20 November, Jon received a message from his supervisor, who was still away on course. He asked Jon to complete a "brag sheet" for his PER, essentially a list of his successes and accomplishments from the past year. Consumed by negative thoughts, Jon started to panic at the idea of completing this form. He remembers thinking "What do I have to brag about? My breakdown? My mental health appointments?" It felt impossible to come up with anything positive about himself or his work. The "brag sheet" pushed Jon over the edge that he had been teetering on for months. As he sat alone at home that evening, he felt like he was "spiralling to hell" in his own mind. His thoughts, or as he describes, the "deafening maelstrom of horrific ghosts" were tormenting him in his head. Jon spiralled further and further down for six hours, and felt completely alone. He became desperate for a way to escape his own mind. And in that moment he decided he would take his own life. Jon, alone in his bedroom, reached for his razor blade.

Jon attributes his survival instinct for what happened next. Through the torture of his thoughts, a small voice whispered "reach out." He grabbed his telephone and tried to figure out who he could call. It was past midnight and he didn't want to bother anyone with his "petty problems." He tried to reach a friend, but there was no answer. When he turned to his platoon supervisor's number, he thankfully got a reply to his call for help. His platoon supervisor called 911.

Jon's memory of what happened next is fuzzy, but he recalls spending several days in the hospital. He was released by a friend, who asked him to come live with her as he recovered. Initially, Jon was bounced between the civilian and military mental health system. He remembers feeling overwhelmed by the process going on around him, but was driven to get better. He graciously accepted all the resources available to him. Jon was supported by the civilian system until January 2014, when he was assigned a social worker and psychiatrist at the St. Albert Occupational Stress Injury clinic. He notes that despite the military mental health "machine" taking a bit of time to get started, it was extremely reliable once it got moving.

Jon was diagnosed with depression, the most prevalent mental health concern in the CAF. The 2016 Mental Health of the CAF Report states that 8.0% of CAF Regular Force members will meet the criteria for depression over their lifetime. This is significantly higher than the 4.8% lifetime prevalence rate for age and sex-matched Canadians.

Identifying depression can be challenging, especially in men. It was previously believed that women experience depression at twice the rate of men, but new studies suggest that depression is found in equal portions when looking for gender appropriate symptoms. The stereotypical symptoms of depression, including feelings of sadness, crying, and lack of interest in activities, are better at capturing the way women present with the illness. While the most reported symptoms of depression in men are physical pain, including backaches, headaches, and sleep problems, anger that can range from irritability to road rage, abusive, violent outbursts, and reckless or compulsive actions, such as "workaholic" behaviour, risky sexual encounters, drinking, and drug use. As a result, depression in men can often be mislabelled as substance abuse or anger management issues, and the core concern goes undiagnosed and untreated.

Jonathan Zrasik and his wife

Once Jon's depression was identified, a recovery plan was put in place. Jon used a mix of therapy, medication, and meditation classes to get back on track. He was supported by a treatment team, including a psychiatrist, a social worker, and his primary care physician.

Getting back to work was anxiety-inducing for Jon. Following his suicide attempt, his Chain of Command gave him a December Holiday Block leave to decide what would be best for him from a career perspective. On his first day back to work in January, he was sent home due to a "massive panic attack." On his second day, Jon made the difficult decision to quit the rigger world. His Chain of Command agreed that a calmer position would be a better fit for him at that time.

Jon was initially moved to the 3 PPCLI woodshop, and then transferred to the unit's supply system. This change was a hurdle in his recovery. He recalls finding it challenging to adapt to his new work environment. With all the career changes, people were regularly coming and going from his life, decreasing stability. Also, having to relearn the basics of his trade didn't help him overcome his feelings of worthlessness. He wasn't finding his work rewarding, and kept comparing what he was before to who he was now.

Jon continued to struggle in his new role. In February 2015 he was approached by his Chain of Command and asked if he wanted to leave 3 PPCLI. Although difficult, Jon knew it was the right thing for him. He asked to leave as soon as possible, and two weeks later he was onto the next chapter in his military career with 7 Canadian Forces Supply Depot (7 CFSD) in Edmonton.

Jon had worried that experiencing mental health difficulties would cause him to be "shot down from future promotion boards," and that his career would become a "living hell." This is a common concern among military members. A 2010 study examined the perceived barriers to mental health care across five nation's armed forces: including the United States, United Kingdom, Australia, New Zealand and Canada. The most prevalent concern identified by military members was that the Chain of Command would view them differently if they were to disclose mental health concerns. This was echoed in the 2013 CAF Mental Health Survey, where 58 per cent of soldiers agreed or strongly agreed that seeking mental health services would harm their military career.

Despite worrying that he would be "lynched" by his peers and superiors for his struggles, that wasn't what Jon experienced. While in the depths of his depressive episode, Jon had concerns that his Chain of Command were acting in insidious ways towards him. Yet, in hindsight, he realizes how truly patient they were. Jon also recalls feeling that some within the CAF wanted him to recover instantly, expecting his illness to follow the soldier mantra of "problem arises, find a solution, solve it." He understands that this was simply the military approach to addressing an issue, but in the moment, he struggled to explain that "healing and treatment take time."

Getting healthy was a slow process. After a year of treatment, Jon's depression was gone. Jon explains that the "fixing part is done" but he is still being followed to continue to learn new coping skills and fine tune the ones that he knows. Getting back on track required work, dedication, and energy. "But as anybody knows," Jon explains "anything of value comes with a price."

Jon is currently working towards his next promotion at 7CFSD. He says that it might take longer than at other units because of the slower tempo, but he likes it that way. It allows him to invest more time in his family: his new wife and the baby girl they have on the way. Jon is proud to say that his tormented thoughts have been replaced with ideas about parental leave, raising a healthy baby, and finding a sustainable balance between work and home.

I am very grateful to Corporal Jonathan *Zinck* for sharing his experience with depression as a way to help others. If it takes courage to ask for help, it takes exceptional bravery to share these personal struggles in a public forum. Jon encourages "anybody who feels any kind of concern for their mental health to go directly" for help. "If it's a problem for you, you need to do something about it." For more information, please contact your doctor or mental health team, and remember that the Canadian Armed Forces supports your mental fitness.

*Kara Laman is a Workplace Wellness Project Coordinator with the Canadian Cancer Society, and a Mental Health First Aid Instructor. She previously worked as a Health Promotion Specialist with the Canadian Armed Forces in Edmonton. Kara holds a Bachelor's Degree in Kinesiology, and a Master's Degree in Business Administration.*

## NOTES

1. Caroline Pearson, Mark Zamorski & Teresa Janz, "Mental Health of the Canadian Armed Forces," in *Health at a Glance*. Statistics Canada, 25 November 2014.
2. Lisa Martin, Harold Neighbors & Derek Griffith, "The Experience of Symptoms of Depression in Men vs Women: Analysis of the National Comorbidity Survey," in *JAMA Psychiatry*, 2013, Vol. 70, No. 10, pp. 1100-1106.
3. Matthew Gould et al. "Do stigma and other perceived barriers to mental health care differ across Armed Forces?" in *J R Soc Med*, [illegible], Vol. [illegible], pp. [illegible].
4. "Barriers to Mental Health Care," in *Canadian Armed Forces Health and Lifestyle Information Survey [illegible]: Regular Force Report*.

A view of the taking of Quebec, 13 September 1759.

# The Plains of Abraham, 1759: Where was the battle really fought?

by Earl John Chapman and R. Paul Goodman

## Background

The battle on the Plains of Abraham, 13 September 1759, is arguably the most famous battle fought on Canadian soil. It still has major cultural and political reverberations [illegible] [illegible]

As presented in the authors' recent paper, "Québec, 1759: Reconstructing Wolfe's Main Battle Line from Contemporary Evidence," [illegible]

Position of the two main battle lines produced by the georeferencing process between a contemporary battlefield map [LAC NMC 21345] and a current Québec City map with the modern streets.

## Previous attempts to identify the site

There have been many early attempts to identify the precise site of the battle on the Plains of Abraham in 1759. In 1834, Alfred Hawkins determined that the battle was fought in the vicinity of the old race course, revising his findings in 1844 when he placed it a little to the east.[4] In 1876, Sir James LeMoine jumped into the debate, placing the British line close to Avenue de Salaberry.[5] Shortly afterwards, Francis Parkman placed the British line close to Avenue des Érables (formerly Maple).[6] In 1899, Arthur Doughty picked up the challenge, basing his conclusions primarily upon eyewitness accounts. His paper included a map ('Plan A'), which was prepared in June 1899 by G.E. St. Michel, who was associated with the Québec Seminary (Séminaire de Québec). In this paper, Doughty criticized Hawkins, contending that the race course did not form any part of the battlefield, and stating specifically that the British line was formed roughly along Avenue de Salaberry, extending well north of Chemin Ste-Foy (the old St. Foy Road).[7]

A few years later, (c.1901), St. Michel revised his map, now placing the British line slightly west of Avenue Cartier (and extending to Chemin Ste-Foy). He was assisted in his new calculations by Elzear Charest, Architect and Engineer of the Province of Québec, and Louis A. Vallée, Director of Railways of the Province of Québec.[8]

In 1901, with the assistance of G.W. Parmelee, Doughty refined his calculations but continued to disparage Hawkins and his "comparatively modern blunder" in choosing the race course as the field of battle, even though Hawkins had corrected his initial site. At this time, Doughty and Parmelee categorically stated that "… the British army was drawn up in battle array, facing the town, almost on the present line of de Salaberry street, and extending from near the heights overlooking the St. Lawrence, almost at right angles across the Grande Allée and St. John street…"[9]

A year or so later, not to be outdone, Philippe Baby Casgrain, a land surveyor and civil engineer in the Province of Québec, published a lengthy and rambling paper which criticized the work of Doughty and Parmelee. Casgrain's argument is difficult to follow, but he appears to put the original British line closer to the race course: "… the English army was formed into line across the race course and extended from the ridge of the cliff to and beyond the Ste. Foye [sic] road; that the opening of the battle on the English side took place when and after they had advanced on the eminence of the jail, where they awaited the *fire* of the enemy…"[10]

In 1903, Doughty 'took another kick at the can,' publishing *Québec Under Two Flags* with fellow librarian N.E. Dionne, and writing: "Wolfe's line of battle extended almost from the cliff near the river St. Lawrence to the St. Foy Road, in a line with de Salaberry Street; and Montcalm's army met in a parallel line separated by only a distance of 40 yards."[11] This conclusion is essentially what Doughty and Parmalee wrote in 1901. Finally, in 1908, Doughty produced a large fold-out map which was included in a souvenir program for the Québec Tercentenary celebrations. This map confirmed his earlier calculations.[12]

Detail of Québec promontory showing the positions [dotted lines] of the battle lines in relation to the topography and fortifications. Drawn from survey and signed by Patrick Mackellar, Wolfe's chief engineer, it is used as the contemporary source reference in the Biondo map.

Presently, the National Battlefields Commission, Plains of Abraham, has a panel in the park showing both the British and French main battle lines at the commencement of the battle in 1759.[13] This reconstruction places the British main battle line between Avenues de Salaberry and Cartier.[14]

As can be seen from this discussion, the site of the battle has shifted over the years. With the exception of the race course theory, the discrepancies presented amount to about 400 meters – not an insignificant distance. The authors of this article respect the contribution of the abovementioned historians, but new technology now allows for more precise analysis.

## The maps utilized and the geo-referencing process

A contemporary manuscript battlefield map, produced by British military engineers shortly after the battle on the Plains of Abraham, 13 September 1759, had been previously digitized by Library and Archives Canada (NMC 21345).[15] A commercial geographic information system (GIS) software package, ArcMap 10.1, was then used to geo-reference or 'rectify' this digital image. The rectification of a map involves three main aspects: the historical map, the base map, and a number of ground control points. In order to rectify a map, the user places these ground control points at similar locations on both the historical map and the base map. These control points are then paired to each other. By carefully placing enough of these control points, the user can manipulate the historical map to match up with the modern base map, in this case, a modern topographic map of Québec City.[16] The *rectification* of the two maps reveals what is believed to be the most precise location of the British and French main battle lines as they relate to the modern streets of Québec.[17]

Locating suitable control points can be a considerable challenge. In the case of this specific transformation, it was a relatively easy matter to anchor the first two points along the old military fortifications, portions of which still exist today (and which can be located on the modern topographic map). However, locating additional control points outside the fortifications (near the site of the battle) was a challenge, since there are virtually no reference points on the battlefield map which can be precisely located on the modern topographic map of Québec. However, a third ground control point – critical to the process – was eventually selected midway between the Musée national des beaux-arts du Québec and Wolfe's Monument.

Extensive modernization projects west of the city fortifications has made the 1759 battlefield topography disappear. The only remaining topographic feature with any approximation to 1759 is the elevation formerly known as Wolfe's Hill – although altered as well for the construction of the former prison, and later, the museum itself. Wolfe's Monument, situated in front of the main entrance of the Musée, is generally considered to be the place where James Wolfe died on 13 September 1759. It is well documented that Wolfe was carried a short distance to the west *after* he was shot and *before* he expired. Thus, a point close to these structures must suffice for the purposes of this project.

Major-General James Wolfe, pyrrhic victor of the Battle of the Plains of Abraham.

Louis-Joseph, Marquis de Montcalm

## Conclusions

What exactly does the computer generated georeferenced map illustrate? It shows the initial positions of the British and French main battle lines at approximately 10:00 a.m. on the morning of 13 September 1759, with each battalion shown by either a red (British) or blue (French) rectangle.[18] Omitted from the British army are the *en potence* (to the north) and reserve (to the west) battalions.[19] Omitted from the French army are the northern and southern militia and native skirmishers. This leaves the two *main* battle lines directly facing each other. Also depicted, in dotted black lines, the subsequent advance of the battle lines to the distance of 36.6 meters[20] between the armies, from where the British delivered their devastating volleys of fire. The geo-referenced battalion positions come directly from the 1759 surveyed engineering map authorized or endorsed by Major Patrick Mackellar, chief engineer, and an eyewitness on 13 September.

In conclusion, the map presented in this article represents the most accurate rendering to date of the British and French main battle lines as they relate to the topography of modern Québec.[21] This map places the right wing of the British line (at 10:00 a.m. on 13 September 1759) on the elevation where the present Musée national des beaux-arts du Québec is located (in 1759, Wolfe's Hill). The six battalions in the line extend to the northwest at a slight angle from that point. The line bisects Rue Grande Allée continuing northwest and ending just a few meters from Rue Fraser.

This disposition corresponds with the authors' recent findings regarding the British regimental strengths that morning that being only a total of 1,505 other ranks directly facing the French. Almost all modern secondary accounts of the battle disposition stress the "extended north/south" nature of the British line covering the promontory. The authors' findings of the actual manpower of the British battalions, and the required space when drawn up according to 1759 practice, does not support this 'extended' analysis.[22]

The French main battle line, before the advance westwards and the commencement of the main battle, has its southern flank anchored in Battlefield Park just south of the intersection between Rue de Bernières and Avenue Taché. From this point, it extends to the northwest, terminating its northern flank at the intersection of Avenue Turnbull and Rue de Maisonneuve. Finally, the map projects the advance of both armies to the final point of contact, between Ave Cartier and Avenue Bourlamaque, where the main firefight took place that largely determined the outcome of the battle.

Earl John Chapman and R. Paul Goodman *are both officers associated with the 78th Fraser Highlanders, a ceremonial regiment raised in 1965 by Montréal's David M. Stewart Museum to perpetuate the history of the old 78th Regiment of Foot. Earl Chapman has published extensively on the Regiment's brief history during the Seven Year's War, and also is a specialist, with many publications, dealing with the early history of Canada's Black Watch, up to and including the First World War.*

CMJ

Fort Ligonier, Ligonier, Pennsylvania

*The Death of General Wolfe, 1763*, by Edward Penny [c.1763-1764]. A view of the British battle line, drawn up three deep, is pictured in the background of Penny's near-contemporary painting.

## NOTES

1. D. Peter Macleod, *Northern Armageddon* (Vancouver: NP, 2008), 301-305; Phillip Buckner and John G. Reid, (Eds.), *Revisiting 1759: The Conquest of Canada in Historical Perspective* (Toronto: NP, 2012).
2. *Journal of the Society for Army Historical Research*, Vol. 92, No. 369 (2014), pp. 1-59.
3. This map uses the techniques applied in Louis-Edmond Hamelin, Stéfano Biondo, and Joë Bouchard, *L'Apparition du Nord selon Gérard Mercator* (Québec: NP, 2013).
4. Alfred Hawkins, *Picture of Québec with Historical Recollections* (Québec: NP, 1834), p. 357 : "… the severest fighting took place between the right of the race-stand and the Martello towers;" *The Québec Guide, comprising an historical and descriptive account of the City and every place in the vicinity* (Québec: NP, 1844), pp. 144-145 : "The position of the British army on the 13th of September 1759 may be easily recognized by taking this column [Wolfe's Monument] as the position of the right wing…" The old race course was located just north of the Earl Grey Terrace.
5. Sir James LeMoine, *Quebec, Past and Present* (Québec: NP, 1876); *Picturesque Québec* (Quebec : NP, 1882).
6. Francis Parkman, *Montcalm and Wolfe*, Vol II, (London: NP, 1885), p. 290: When the British line had formed, "Québec was not a mile distant, but they could not see it, for a ridge of broken ground intervened, called Buttes-à-Neveu, about six hundred paces off." This would place the British line between Avenues des Érables and de Salaberry.
7. A.G. Doughty, "*The Probable Site of the Battle of the Plains of Abraham*," in *Proceedings and Transactions of the Royal Society of Canada*, Second Series, Vol. V, Section II. *Plan A* follows page 378.
8. "Plan des opérations terrestres du siège de Québec en 1759" (Reconstitution sur une carte moderne par G. St-Michel), Archives du Séminaire de Québec, tiroir 213, no. 19. This map, published in M. Trudel, *Atlas Historique du Canada Français* (Québec: NP, 1961), p. 52, has influenced some modern historians.
9. A.G. Doughty and G.W. Parmelee, *The Siege of Québec and the Battle of the Plains of Abraham*, Vol. 2, (Québec: NP, 1901), p. 293.
10. "A few remarks on 'The Siege of Québec' and the Battle of the Plains of Abraham, by A. Doughty, in collaboration with G.W. Parmelee; and on the Probable Site of the Battle of the Plains of Abraham, by A. Doughty," in *Proceedings and Transactions of the Royal Society of Canada*, Second Series, Vol. IX, (1903), pp. 101-133.
11. A.G. Doughty and N.E. Dionne, *Québec under Two Flags: a brief history of the city* (Québec: NP, 1903), Appendix p. XXVI, "The Site of the Battle of the Plains of Abraham."
12. "Official Programme of the 300th Anniversary of the Founding of Québec by Champlain, July 20th to July 31st, 1908 (Québec: National Battlefields Commission, 1908). Doughty's findings on this question, although over one hundred years old, are still influencing historians. For editor Graves' comments, see C.P. Stacey, *Québec, 1759: The Siege and the Battle*, Donald E. Graves (Ed.), (Toronto: NP, 2007). Footnotes, pp. 156-157.
13. This map panel was published in a brochure entitled "Historic Map: National Battlefields Park" (ND, National Battlefields Commission, Plains of Abraham, currently available at the Discovery Pavilion).
14. Based on pre-1999 research, the panel was revised in 2009 as part of a small exhibition at the Discovery Pavilion on the Plains of Abraham. Information received from the Commission indicates that, unfortunately, the person in charge of the project has since retired, and that they cannot guarantee the completeness of the sources used and the thoroughness with which the work has been done. This reconstruction places the British main battle line approximately 225 meters (about two and a quarter football fields) east from the location derived from this paper.
15. For a detailed description and analysis of this map, see the reference in Footnote 2.
16. Québec, *Serié Topo*, 1/20,000, No. 21L14-200-0102 (2001). The New York Public Library (NYPL) offers an on-line service to do this, which they term their "NYPL Map Warper."
17. The documentary film "Bloodlines: Who Shot Wolfe," (Toronto: Yap Films, 2007) used a process to identify "… the precise spot where Wolfe fell." This process involved a computer-based overlay of a 1759 battlefield map (*Environs of Québec with the Operations of 1759 by Capt. S. Holland, 1760*; NMC 2736) with a satellite image of modern-day Québec. This placed the left wing of the British main battle line just slightly north of Rue Fraser, extending southeasterly towards the Wolfe Monument approximately between Avenues Bourlamaque and Des Érables. The Holland map is possibly a tracing from one of the larger and more detailed manuscript maps produced by British engineers shortly after the battle under the direction of Wolfe's chief engineer, Patrick Mackellar. Not surprisingly, the two results (satellite overlay and geo-referencing) are close, perhaps within 35-40 meters (115-131 feet). Therefore, one validates the other.
18. For the British line, from right (south) to left: 35th Foot, Louisbourg Grenadiers, 28th Foot, 43rd Foot, 47th Foot, 78th Foot, and 58th Foot. For the French line, from right (north) to left: Québec and Montréal Militia; La Sarre; Languedoc, Béarn, Guyenne, Royal-Rousillon, and Montréal and Three Rivers Militia.
19. To the north, the 15th and the 2/60th Foot; in reserve to the west, the 48th Foot; guarding the Foulon Path, the 3/60th Foot.
20. Contemporary accounts mention that the British and French main lines were only 40 yards apart when the British delivered their first volley.
21. It is important to note that the process always has a margin of error, it being almost impossible to perfectly align a historical map with a modern coordinate system. Several factors must be considered, including the accuracy of the historical map – mapping methods before the age of aerial photography sometimes imprecisely represented scale, angle, distance, and direction. Furthermore, the relative position of the ground control points increases the margin of error.
22. The actual length of the main British battle line (as determined from contemporary maps) is 490.15 meters (see Footnote 2). Many of the previous attempts, including the attempt by the National Battlefields Commission (Plains of Abraham), have projected the British main battle line to extend further to the north than this study indicates. Some of these attempts have extended the British main battle line as far as Chemin Ste-Foy, which is not reflected on any of the original manuscript engineering maps.

COMMENTARY

DND photo ET2014-7218-02 by Corporal Michael Bastien

A CH-124 *Sea King* helicopter from HMCS *Regina* deploys flares during a routine flight operation in the Indian Ocean, 14 August 2014.

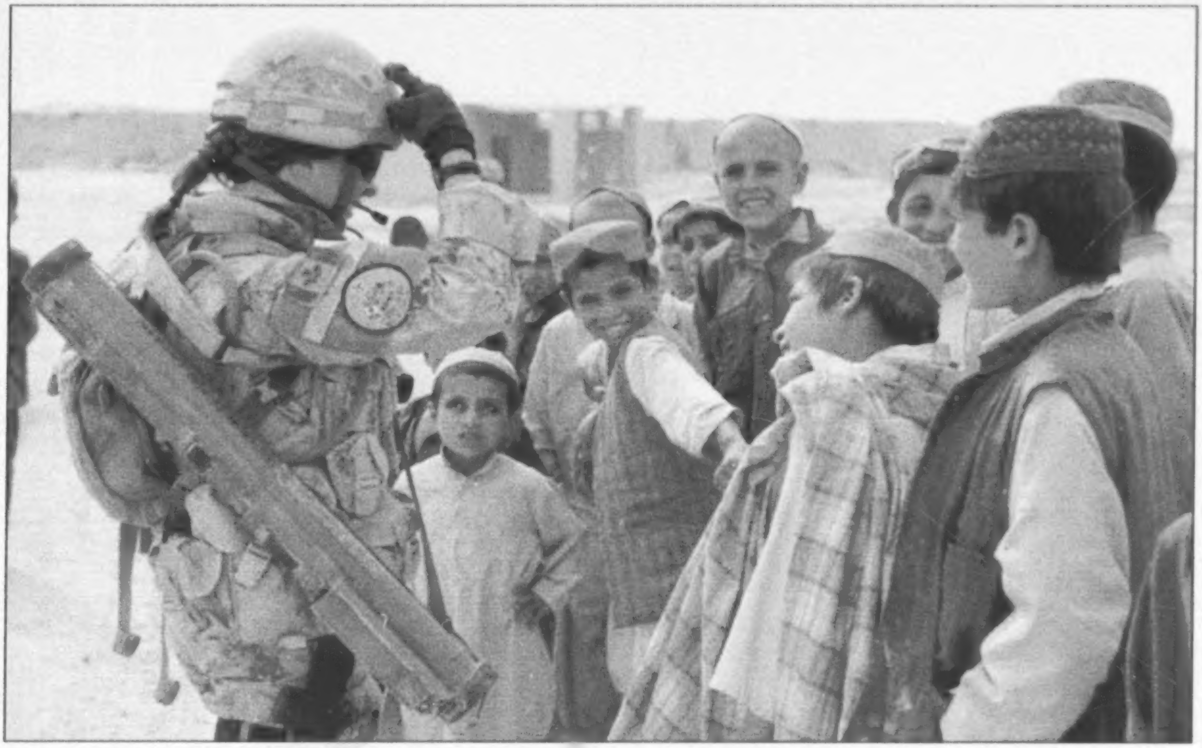
# The Harper Legacy

by Martin Shadwick

Writing early in the federal election campaign of 2004—which ultimately led to a Liberal minority government headed by Prime Minister Paul Martin—Nic Boisvert of the Council for Canadian Security in the 21st Century expressed the hope that the "diametrically opposed worldviews" of the Liberal Party of Canada and the newly-created Conservative Party of Canada would help to make national defence "an election issue for the first time in decades." That hope went essentially unrealized, but the election of 2004 did provide Canadians with some useful glimpses into the likely future shape of defence policy under a Conservative government led by Stephen Harper. In a speech given on 31 May 2004, Harper, fighting his first campaign as Conservative leader, argued that "the response of the…Liberal government to the new security environment has been underfunding to the point of strategic and moral neglect," and pledged an immediate and substantial boost in funding for defence procurement and a phased increase in the strength of the Regular Force to at least 80,000 personnel. Also envisaged were a replacement for the *Leopard 1* main battle tank, the acquisition of "at least two hybrid carriers" for helicopter support and sealift, and the renewal of the air force through CF-18 upgrades, new tactical and heavy-lift transports, and new maritime helicopters. More revealing, perhaps, was Boisvert's observation that "the Conservatives see the world as a nasty, brutish Hobbesian construct requiring troops with true combat capabilities to project stability." Multiple elections (i.e., 2006, 2008, 2011, and 2015) and numerous controversies later, how might one characterize the defence legacy of Stephen Harper?

DND photo BN2011-0029-54 by Corporal Pierre Habib

During Exercise *Combat Archer*, 17 February 2011, in Tyndall, Florida, Canadian fighter pilots talk about their exercise mission, which consisted of launching missiles and analyzing the results.



DND photo IS2009-3062-07 by Master Corporal Angela Abbey

During Op *Athena*, on 5 November 2009, Corporal Suzanna Long from the Canadian Police Monitoring Team interacts with Afghan children during a presence patrol in the Dand District.

One of the most fascinating developments of the Harper era is likely to remain the "warrior nation" hypothesis promoted by such academics as Ian McKay and Jamie Swift, and the extent to which it informed, or arguably, *failed* to inform, the Harper government's approach to defence policy and defence procurement. For critics such as McKay and Swift, wrote Jennifer Welsh in the June 2012 *Literary Review of Canada*, "the tendency of the Harper government to elevate our experience in armed conflict and to depict the world as one marked by danger and epic struggle is part of a broader campaign to transform Canada into a 'warrior nation'." Orchestrated by elements within the Harper government, and aided and abetted by elements of the military, academia, and the media, the perceived "militarization" sought to "fundamentally shift how Canadians think about their country and its history." Part and parcel of this campaign were attempts to marginalize and belittle Canada's peacekeeping role and legacy, and, noted Welsh, "efforts to increase military spending, inculcate greater respect for soldiers and 'martial values,' rebrand Remembrance Day as a celebration of war, and instil more muscularity into Canada's foreign policy." Other perceived elements of the campaign ran the gamut from "militarization" of the Arctic, "militarization" of disaster relief, and an increased military presence at citizenship and national sporting events, to Ottawa's efforts to commemorate the bicentennial of the War of 1812, the re-introduction of 'Royal' to the official titles of Canada's navy and air force, and the "forcefully imposed establishment sentiment"—as characterized by Noah Richler—to "support our troops" in Afghanistan.

Fascinating accusations to be sure, and ones that contained, at certain junctures, a modicum of accuracy. It was, for example, patently obvious that the Harper government was no great admirer of United Nations or other peacekeeping operations, and utterly opposed to 'stoking the peacekeeping coals' that have left many Canadians with an exaggerated and mythologized sense of peacekeeping's importance in Canadian foreign and defence policy. On those occasions when the Harper government did sanction participation in peacekeeping, as in the small-scale and short-term return to Haiti, or the more recent doubling of the Canadian complement assigned to the Multinational Force & Observers (MFO), the deployments not coincidentally received scant to non-existent publicity. One might add, as well, that the preciptious decline in the number of Canadian military personnel assigned to UN peacekeeping operations pre-dated the arrival of the Harper government. The charge that the Harper government sought to "militarize" the Arctic—a shaky argument from the outset—now looks positively bizarre, given the capability 'walk-backs' and delays that have plagued the northern training centre, the northern refuelling facility, and the Arctic Offshore Patrol Ship (AOPS) project. Viewed in another light, it is also supremely ironic that the only new-construction naval procurement project of the Harper era on which steel is actually being cut is not a major surface combatant emblematic of a perceived "warrior nation," but the decidedly more humble *Harry DeWolf*-class AOPS—a constabulary vessel that is very lightly armed even by constabulary standards. Similarly, would a government that sought to create a

DND photo ET2015-5158-003 by Corporal Stuart MacNeil

Corporal Dustan Cooper, an Airborne Electronic Sensor Operator on HMCS *Winnipeg*'s CH-124 *Sea King* helicopter, intercepts a simulated fast attack strike with a machine gun during Exercise *Joint Warrior 152* in the coastal waters of Scotland, 7 October 2015, over the course of Operation *Reassurance*.

true "warrior nation" have unceremoniously jettisoned Canada's contribution to the NATO AWACS force—our last major in-theatre standing commitment to NATO—or abandoned its participation in NATO's Alliance Ground Surveillance (AGS) program? On a lighter note, would a government leading a true "warrior nation" eschew the camouflage paint of its part-time VVIP Airbus in favour of a much flashier paint scheme? Surely a "warrior nation" would prefer camouflage.

The most telling indictment of the "warrior nation" hypothesis—and, ironically, of the Harper government's broader approach to national defence—centres upon defence spending (or, more accurately, on the relative paucity of defence spending) during the Harper era. As Welsh reminded us in 2012, "there are real questions" to be asked about the financial sustainability of McKay and Swift's "warrior nation project." For "some inconvenient data, one need only consult the 2012 Harper budget, which illustrates that the regular rises in defence spending that have occurred over the past five years are at an end." Surely a government that sought to create a "warrior nation" would provide, on a sustained and even generous basis, the commensurate level of funding for national defence. Jeffrey Simpson blended these themes in a trenchant *Globe and Mail* column of 28 June 2014, arguing that "Canada's Conservative government loves the idea of the military; it just doesn't always like the military." The "idea of the military conforms to the Conservatives' sense of the country and its history—'true north, strong and free'—and the idea of the military fits the party's political agenda. So we have monuments to the War of 1812, a National Day of Honour to recognize the Afghanistan mission, and [a variety of] military ceremonies at home and abroad…" Meanwhile, "while all this is being done for public consumption, the defence budget—which is, after all, what reflects any government's real policies—is now smaller after accounting for inflation than in 2007, not long after the government was elected with a pledge to boost military spending." For "a variety of reasons, [procurement] projects get delayed, run over budget or don't get built at all. At each stage, the government looks bad." The resulting headlines, argued Simpson, "got the government very annoyed at the military, as opposed to the idea of the military." It is "still easier politically, and less costly financially, to be in love with illusions about the military and its past glories than with the hard realities of today's military and its requirements."

Those passing judgement on these aspects of Harper's defence legacy are left with a number of options. Some critics will posit that the Harper government was, in reality, a 'fair-weather friend' of the military, long on pomp and circumstance and defence-affirming rhetoric (shades of the "warrior nation"?), but decidedly short on providing appropriate human and materiel resources. In that paradigm, the Harper government becomes merely the latest in a long line of Canadian governments who have failed to bridge the gap between stated defence *commitments* and actual military *capabilities*. A more charitable interpretation would argue that the Harper government genuinely desired a multi-purpose, combat-capable, and well-resourced defence establishment, but was unable to fully deliver due to the extent of the damage inflicted upon the Canadian Armed Forces by the "decade of darkness" associated with previous Liberal governments, the harsh realities of the global economic recession, serious deficit and debt issues, competing pressures on the public purse, and a plethora of problems in the inherited defence procurement system.

RCAF ground crew align a bomb as they mount munitions on a CF-18 fighter prior to the first combat mission over Iraq in support of Operation *Impact*, 30 October 2014.

If one shifts more narrowly to the defence policy pronouncements of the Harper government, *notably* but not *exclusively* those outlined in the now-aged Canada First Defence Strategy (CFDS) of May 2008, the Harper record may appear sounder. In his preamble to the CFDS, Prime Minister Harper observed that "if a country wants to be taken seriously in the world, it must have the capacity to act." Consequently, his government's "comprehensive long-term plan to ensure the Canadian Forces have the people, equipment, and support they need to do what we ask them do," would "…strengthen our sovereignty and security at home and bolster our ability to defend our values and interests abroad." The three broad priorities of the CFDS would be the defence of Canada and the protection of Canadians at home, meeting Canada's responsibilities for continental security, and being a "…robust and reliable contributor to global security and humanitarian interventions." A follow-up CFDS document released in June 2008 reaffirmed the home defence, continental defence, and international security priorities and added six "core missions." To discharge those missions, the Canadian Forces would possess the capacity to: (a) conduct "…daily domestic and continental operations," including in the Arctic and through NORAD; (b) support "…a major international event in Canada", such as the 2010 Olympics; (c) respond to a "major" terrorist attack; (d) "support" civilian authorities during a crisis in Canada, such as a natural disaster; (e) "lead and/or conduct a major international operation" for an "extended period of time;" and (f) deploy forces in response to crises elsewhere in the world "for shorter periods." The document envisaged a "…fully integrated, flexible, multi-role and combat-capable" military establishment.

The CFDS, added defence minister Peter MacKay, included improvements in infrastructure and readiness, additional military personnel (for an end-state of 70,000 regulars and 30,000 reservists), and the continued recapitalization of the Canadian Forces. In addition to projects already completed, under contract or projected (i.e., four C-17A *Globemasters*, 17 C-130J *Hercules*, 16 CH-147F *Chinooks*, 100 *Leopard 2* main battle tanks, assorted trucks, six-to-eight Arctic Offshore Patrol Ships, three Joint Support Ships and modernization of the twelve *Halifax*-class frigates), the procurement agenda would now also include 15 "new surface combat ships to replace our aging fleet of destroyers and frigates," 65 next-generation fighter aircraft to replace the CF-18, 10-to-12 new maritime patrol aircraft to replace the *Aurora*, 17 new fixed-wing search and rescue aircraft, and new families of land combat vehicles and systems.

HMCS *Winnipeg* is backlit by the early morning sun as it sails during Exercise *Joint*ex *15*, as part of NATO's Exercise *Trident Juncture*, 31 October 2015.

The immediate media and academic reaction to the Canada First Defence Strategy, as this column noted at the time, was decidedly lukewarm. This reflected, not a distaste for the basic tenets of the CFDS—which were, in fact, reminiscent of the fundamentals outlined in previous Liberal and Progressive Conservative defence policy statements—but an intense frustration over the paucity of detail. The original document may have provided a shopping list of equipment, noted its critics, but it was essentially devoid of insights into the government's broader strategy for defence. The 21-page follow-on document that surfaced in June 2008 was presumably intended, at least in part, to address such concerns, but it blunted rather than eliminated the criticisms of defence observers. Such concerns, it must be acknowledged, were not unique to the CFDS, and have appeared at various junctures in the history of Canadian defence policy, including the Pierre Trudeau government's excellent, but insufficiently fleshed out, Defence Structure Review of 1975. The Harper government did add some supporting detail to its Canada First Defence Strategy in subsequent statements and in other fora, but sadly, no thoroughgoing update or replacement surfaced in the public domain during the later years of the Harper era. That failure, which became more glaring and more troublesome as the CFDS aged, did not add luster to the Harper legacy on defence.

The Harper government's legacy on defence procurement was similarly mixed. There were, undeniably, success stories. Its decision to purchase a fleet of four (ultimately five) CC-177 *Globemasters* was genuinely transformational in terms of Canada's military airlift capability, and a most welcome reversal of the curious and shortsighted stance of previous Liberal governments that Canada did not require an independent strategic airlift capability. The decision to acquire ex-American CH-147D *Chinooks* for use in Afghanistan was regrettably delayed, but nevertheless generated a vital capability that should have been acquired concurrent with the previous Liberal government's decision to deploy substantial ground forces to Kandahar. The Arctic Offshore Patrol Ship, although battered and bruised by critiques from seemingly all directions, will at least restore—after more than half a century—a measure of Arctic capability to the Royal Canadian Navy. The successes of the modernization and life extension initiatives for the *Halifax*-class frigates, and the army's LAV III fleet are deserving of recognition as well. The National Shipbuilding Procurement Strategy (NSPS) today faces noteworthy challenges, but we would do well to remember that the Harper government garnered rave reviews when the NSPS was unveiled in 2010. That said, an inordinate number of projects—ranging from the new fixed-wing search and rescue aircraft and the CF-18 replacement, to the Close Combat Vehicle (CCV), the new Standard Military Pattern truck, and the Joint Support Ship—encountered an embarrassing mélange of political, financial, bureaucratic, technical, industrial, and military setbacks. The extent to which these setbacks were attributable to decisions (or the absence of timely decisions) at the political level, or to systemic faults within Canada's overall defence procurement system—itself seriously damaged by the rundown in project management expertise during the Chrétien years—will no doubt figure prominently in future analyses of the Harper legacy. It is demonstrably true that the procurement system functioned relatively well in many cases (i.e., C-130J, C-17A, CH-147F, *Leopard 2* and M777), but as essentially "off-the-shelf" purchases, those projects should by definition have gone relatively well.

Canadian Armed Forces pilots check their controls while piloting a CC-177 *Globemaster III* aircraft over Algiers, Algeria, 1 February 2013.

Members of a search and rescue team prepare equipment that will be parachuted onto a simulated crash site during SAR exercise at Joint Base Elmendorf-Richardson, Alaska, 30 October 2013.

Preliminary thoughts on the Harper legacy? Mixed, as is the case with most Canadian prime ministers. Given the sobering realities inherited from previous governments—be they a 'hot war' in Afghanistan, or a growing backlog of aging and inadequate equipment—the Harper government arguably managed defence comparatively well in its earlier years. Additional funding, selected recapitalization, an apparently sincere interest in the Arctic, and at least *some* of the efforts to encourage Canadians to share a deeper understanding and appreciation of *their* armed forces, were pluses, not minuses. Nor—although one might disagree with the specific military, quasi military, and non-military choices of the Harper government—could one accuse Canada's armed forces of simply sitting around during the almost ten years of the Harper government. That said, a number of measures might have fostered a stronger Harper legacy on defence, particularly in its mid-to-later years: greater attention to providing adequate, and sustained, funding; more attention to the downsizing of bloated headquarters and infrastructure; enhanced attention to procurement reform, broadly defined; demonstrable successes on more of the challenging—as opposed to the off the shelf—procurement files; providing a thoroughgoing and timely update of the Canada First Defence Strategy; dramatically more transparency on defence; and devoting less attention to 'photo ops,' politicizing and 'pomp and circumstance,' and devoting greater attention, as Jeffrey Simpson put it, to the "hard realities of today's military and its requirements." Perhaps it is not so much a case of a good or a poor legacy on defence, but of a legacy that, for a variety of reasons, failed to reach its full potential.

**Martin Shadwick** *has taught Canadian defence policy at York University in Toronto for many years. He is a former editor of* Canadian Defence Quarterly, *and he is the resident Defence Commentator for the* Canadian Military Journal.

Divers from Fleet Diving Unit Atlantic jump from a CH-146 *Griffon* helicopter at York Sound, Nunavut, during a SAR exercise as part of Operation *Nanook 2014* on 28 August 2014.

BOOK REVIEW ESSAY

## Forced to Change: Crisis and Reform in the Canadian Armed Forces

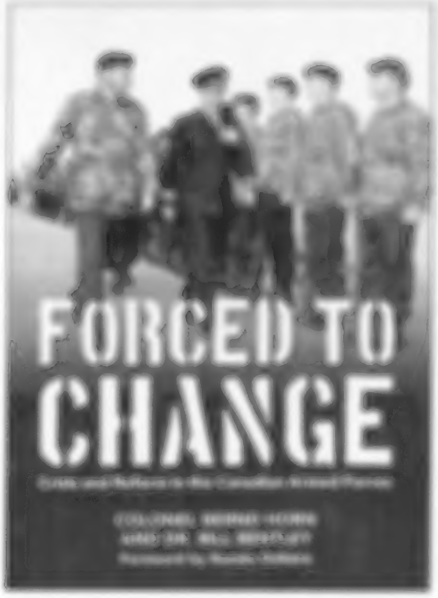
by Bernd Horn and Bill Bentley

Toronto: Dundurn Press, 2015

160 pages, $19.99 (PB)

ISBN [illegible]

**Reviewed by Daniel Gosselin**




This book tells the story of the reforms in the Canadian Armed Forces (CAF) and the profession of arms in the late-1990s and early-2000s that were triggered by the events centred upon the deployment of the Canadian Airborne Regiment to Somalia as part of a United Nations peacekeeping mission in 1992-1993, in particular the torture and killing of a Somali teenager in March 1993.[1] The events in Somalia and the subsequent response of the senior leadership of the CAF and the Department of National Defence contributed to generate a serious crisis of civil-military relations in Canada and a loss of confidence by the government in the CAF, in particular, its officer corps.

Two competent authors provide the account and narrative in *Forced to Change*. Colonel Bernd Horn (now retired from the CAF Regular Force) and Dr. Bill Bentley both served as infantry officers, and spent well over a decade working on various aspects of professional development in the CAF. Both were involved from the beginning with initiating and implementing the reforms in the CAF starting in 1999 under then-Lieutenant-General, later Senator, Roméo Dallaire. In early 1999, Dallaire was appointed as the Special Advisor to the Chief of the Defence Staff (CDS) with respect to Officer Professional Development (OPD).

Both authors have remained actively engaged in officer and non-commissioned member (NCM) professional development after their initial work with the Office of the Special Advisor, mainly through the Canadian Forces Leadership Institute and the Canadian Defence Academy. Horn has edited and written several books on military affairs, history, Special Forces, and leadership, while Bentley has been an active contributor to *Duty with Honour* and other key CAF doctrinal leadership publications that were published in the early 2000s. For their remarkable contribution to CAF professional development, both have received the Meritorious Service Medal. In sum, they are well-qualified to tell this story, having had an insider's perspective of the path to the reforms since the late 1990s.

This is a reasonably well structured book, consisting of six short chapters and a foreword by Senator Dallaire. It is well written, with conviction, and generally pleasant to read. However, there is some repetitiveness throughout the book, in particular with the first two chapters, as the story moves back and forth in time, making it confusing at times. The book contains a Selected Bibliography; however, for some curious reason, all the key relevant reviews, studies, and reports of the period, such as the *Somalia Commission Report*, Minister Young's *Report to the Prime Minister on the Leadership and Management in the CF* and *Canadian Officership in the 21st Century*, to name just a few, are not included in the bibliography. Fortunately, for those readers interested in finding more about those documents, some of the key sources are listed in the endnotes.

In the first chapter, which sets the stage of the remainder of the book, Horn and Bentley discuss the events that led to the crisis, explained through the prism of leadership culture, ethics, and education. They conclude, as many others have, that the CAF in the early 1990s, was dominated by a culture of anti-intellectualism that constantly reinforced experience over education. As the authors highlight, this way of thinking fostered an inherently conservative and traditional frame of mind that contributed to a myopic view of the world, and created an officer corps that was largely intolerant of criticism, self-scrutiny, or wider intellectual stimulation. The foundation of the officer corps was based upon personal character rather than professional knowledge, limiting the ability of senior officers to develop the skills necessary to provide sound policy advice to government, or to stay connected with a society that was becoming better educated.[2] The nature of the Cold War, with its relative simplicity and predictable operating environment for Western militaries, contributed much to shaping and reinforcing of the CAF culture and attitudes that existed by the early 1990s.

The solution – or "missing link," as the authors identify it – to address this "crisis in culture" lies in the higher education of the officer corps (graduate and post-graduate studies in liberal arts). It should not come as a surprise that the authors, two officers who have completed doctoral studies, would be strong advocates for the need of higher education to shape the mind and to improve critical thinking and maturity of judgment. To reinforce this point, the authors devote a complete chapter of the book to the merit of education – particularly graduate level education, for senior officers.

The authors are highly critical of the officer corps of the period, in particular the chiefs of defence staff, head of the profession of arms in Canada, who were in office during the 1980s and early-1990s. General and flag officers were unable to see the inherent flaws in the organizational culture of the CAF, contend Horn and Bentley, and thus failed to prepare the CAF strategic leaders for their important role in dealing with government and in adapting to the myriad changes that swept Canadian society. Moreover, the CAF senior leadership also failed to uphold a healthy military ethos and high military professionalism, elements that were critical in contributing to the crisis of the early and mid-1990s.

The main argument of the book is clearly evident in its title, *Forced to Change*. Since the government had, by the mid-1990s, lost faith in the profession of arms to self-regulate, and in officers to account for their actions, it had to act forcefully to reform both the profession and the CAF. Three key activities comprise the main interventions of the government into the profession of arms: the establishment in 1995 of the Somalia Inquiry, raising doubts with respect to the ability of the CAF to self-regulate and to account; Minister Doug Young's 1997 *Report to the Prime Minister on the Leadership and Management in the CF*, which became, with its 69 recommendations the main engine to drive the CAF reforms, particularly with respect to education, leadership, and accountability; and the Minister's Monitoring Committee (MMC) on Change in the Department of National Defence and the Canadian Forces, established in 1997 as an external mechanism to monitor the progress of the CAF in implementing the mandated reforms and initiatives. In addition to the MMC, new organizations were established to increase CAF and Defence accountability.[7] In short, the crisis of civil-military relations forced the government to intervene quickly, and to "control" and "punish" the Canadian military, as the authors argue.

The research for the book is based largely upon the personal experiences of the two authors, who were active participants in the reform process, anchored by a detailed review of all key reports and studies conducted at the time. Many of the key and relevant recommendations of those studies, especially those elements dealing with education, accountability, leadership, and ethos, are repeated in the book for the benefit of the reader. To supplement those studies and reviews, the authors interviewed in 2011-2013 several principal decision makers who were intimately involved with the events, such as former ministers of national defence, chiefs of the defence staff, and deputy ministers. The result of those interviews is central to the development of the story in the book.

One of the main themes of the book, constantly repeated by those who were interviewed for the study, is that while many in the organization were speaking of change or pretending to support it, a number of senior officers were dead set against the changes, intransigent in accepting the new realities facing the CAF, and were stalling and bureaucratically resisting at every opportunity. Two key chapters of the book discuss the strong institutional resistance to change and the gradual implementation of reforms that took place between 1998 and 2003.

There are many crusaders and 'heroes' in those chapters, principally those who were interviewed by Horn and Bentley and who were trying to move the institution forward and initiate reforms, and there are many villains as well, who constantly resisted the changes and tried to slow down change through bureaucratic tactics. Unfortunately, the authors only interviewed the 'heroes' in this study, and, as a result, there are few if any counter-perspectives to the storyline portrayed therein. Moreover, the interviews were all conducted 10-17 years after the events, and no primary source research beyond the existing public reports and reviews, such as original letters and correspondence, statements in Parliament, speeches, and other public statements, was used to complement (confirm or refute) the story told by the key witnesses in this account. Consequently, a significant part of the story is still missing, and will need to be told by future historians when they get access to key documents and correspondence of the period.

To close the book, Horn and Bentley critically review what has occurred in the CAF since 2003. On the one hand, the authors contend that higher standards of ethics, new CAF leadership doctrine, a cohort of officers experienced with complex operations (mainly from CAF operations in the 1990s, such as those conducted in the Balkans), better intellectually prepared officers (from their attendance at the Canadian Forces College in Toronto and increased graduate-level education), and the formation of the Canadian Defence Academy in 2003 as a centre of expertise to direct professional development in the CAF, all contributed to the CAF being able to deal effectively with operations in Afghanistan (largely devoid of scandals, criminal actions, and disreputable behaviours). As the authors highlight, the focused effort devoted in a few short years to attempt to change the culture of the officer corps of the CAF has indeed been remarkable.

Conversely, Horn and Bentley remain concerned with the ability of the CAF to sustain the remarkable change that took place in the decade 1997-2007, and argue that the war in Afghanistan has – again – put a premium on operational experience at the expense of higher education (especially for senior officers). They contend that there have been several "retrograde steps" in professional development since 2003, and the old culture of putting an excessive premium on training and operational experience over education is still present in many corners of the CAF. The "apparent underlying culture of discounting education runs deep [in the CAF]," lament the authors.

While it is true that at the height of the military campaign in Afghanistan, professional military education was not as 'sexy' as an operational tour in Afghanistan or elsewhere, the reality of today is that the new cohort of senior officers in the CAF is very well educated. Indeed, a large majority of senior officers have completed graduate studies – in liberal art – in the past decade, and all those who aspire to join the general and flag officer ranks must complete the 10-month National Security Studies Program in Toronto, or an equivalent program. These initiatives do not merely apply to senior officers: senior NCMs are also better educated. In short, the 2015 officer and senior NCM corps are both more experienced and better educated than those that were leading the CAF twenty-five years ago.

In the end, the authors close the book with some mild optimism based upon recent events and decisions, such as a CDS-initiated review in 2015 of senior officer professional development, and the implementation of the Leader Development Framework (LDF) within the CAF. The LDF is focused on intellectual development that provides a better balance between experience and education, contend the authors. Further, Horn and Bentley would be pleased to know that the new CDS, General Jonathan Vance, is planning a gathering of all his general and flag officers in late spring 2016 to discuss exclusively the status of the profession of arms in Canada.

## BOOK REVIEW ESSAY

In summary, this book recounts a narrative with which many officers who served in the 1990s are very familiar. This is not an impartial account, however, as both authors have been part of the initial Officer Professional Development team and subsequent organizations mandated to advance and implement the reforms. It is clear that this book reflects the passion and the close involvement of the authors in their efforts over a decade to implement many of the reforms directed by the government, particularly those associated with improving the higher education of the officers of the CAF.

Despite the limitations discussed above, this is definitely a book worth reading with attention. For one, the book is the first focused effort to capture in one manuscript the steps taken by many in the profession of arms, the department, and the government to transform the CAF and to change the culture of the organization, particularly in the realms of higher education, accountability, leadership, and military professionalism.

But *Forced to Change* is important for two additional reasons. The story in this book is a glaring reminder of the unique, privileged, and demanding responsibility trusted upon the officer corps as a professional body, and especially the CDS as the leader of the profession of arms in Canada, to remain vigilant and dynamic in exercising the stewardship of the profession. More critically, the book highlights what can happen when the government loses faith with the ability of senior officers to manage their own profession. It *can* and will intervene, swiftly and powerfully, and force the CAF to change.

Major General (Ret'd) Daniel Gosselin, CMM, CD, *is a former Commandant of the Canadian Forces College and Commander of the Canadian Defence Academy. He also served as Director General International Security Policy in the Policy Group, and as a member of General Hillier's Transformation Team. He is currently Team Leader of the CDS Commander's Initiatives Group, and occasionally teaches and mentors senior officers and executives at the Canadian Forces College in Toronto.*

### NOTES

1. In the Introduction, the book incorrectly dates the killing of the Somali teenager to 1992.
2. This is not a new argument. In fact, the authors are emphasizing the points that have been highlighted in many studies of the 1990s; this element is well discussed in the context of the Canadian Army by Peter Kasurak in his recent book *A National Force: The Evolution of Canada's Army, 1950-2000* (UBC Press, 2014).
3. Some of these new organizations, in addition to the MMC, included: the Office of the Ombudsman, the Military Police Complaint Commission, and an Education Advisory Board – all reporting directly to the MND.

## BOOK REVIEWS

### Endurance and War: The National Sources of Military Cohesion

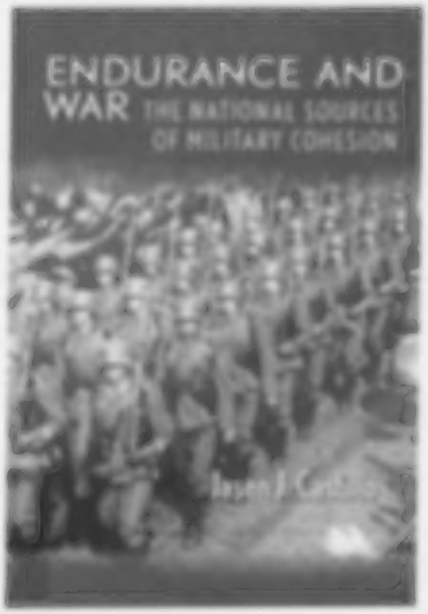
by Jason J. Castillo

Stanford, CA: Stanford University Press, 2014

[illegible] pages, [illegible] (hardcover)

ISBN [illegible]

Reviewed by Peter Williams




For a long time, the reasons why soldiers, sailors, and airmen fight, often against all odds or even logic, has held particular interest for me, and thus, over many years, I've found that the shelves of my library have been increasingly taken up with accounts of World War Two Bomber Command and German U-Boat crews, as well as personal accounts of Commonwealth soldiers in the Great War. In all these cases, the participants suffered losses which would be totally unacceptable by today's standards, yet they still kept fighting. Why? It was therefore with great interest that I came across this book in the National Defence Library, and decided to give it a read.

Jason Castillo is an Assistant Professor in the Bush School of Government and Public Service at Texas A & M University. His aim in writing this book is to propose a new theory to explore what binds fighting men and women together, which he refers to as cohesion theory. He also uses the following case studies of 20th Century armies to illustrate his hypothesis:

- Germany 1944-1945;
- France 1940;
- The Soviet Union 1941;
- North Vietnam (and here the author distinguishes this army from the Viet Cong); and
- The United States (US) 1968-1972.

At the heart of cohesion theory is the proposition that there are two key characteristics of a nation's wartime armed forces: its capacity to fight on the battlefield, and the ability to resist internal pressures to collapse in cases where victory is increasingly unlikely. According to Castillo, military cohesion therefore is linked to the two variables of the degree to which the regime holds over its citizens, and hence, its armed forces, as well as the extent to

which the army in question is left free to focus on training for war. To further develop his case, the author contends that there are essentially four kinds of militaries, and the aforementioned case studies include all of these:

- *Messianic*, in which there is a high degree of regime control, yet the army is given much independence to train. The German Army case study is illustrative here;
- *Authoritarian*, where there is again a high degree of regime control, but without the freedom of action allowed to messianic armies. Here, the 1941 Soviet Red Army is held as such an example, although the author does state that as the war progressed, and victory became more certain, the degree of freedom to train was increased;
- *Professional*. A professional army, as the author defines it, is the opposite of an authoritarian one, with a low degree of regime control, but a high degree of independence to train. I did find it somewhat ironic that the Vietnam-era US Army, the basis of this case study, was a not truly a volunteer army, and thus some readers might question the 'professional' sobriquet attached to it in the book; and
- *Apathetic*, the polar opposite of the messianic, with low degrees of both regime control and military autonomy. Here, the 1940 French Army is used as the case study.

For each case study, the author describes each army in terms of the cohesion theory variables, and attempts, through both narrative and data, to make his case. To a degree, he also sets out to show how other theories of military cohesion, such as primary group theory, which holds soldiers in battle, then fight for their comrades at the lower tactical levels (say, battalion and below), and not necessarily for grand causes, or even nationalism. In the cases of the German and French Army case studies, the author also compares their battlefield performance, and what Castillo calls their "staying power," with the earlier versions which fought in the First World War, in which both armies were in the "professional" category, demonstrating that armies can greatly evolve in a relatively short time.

The book is well-researched with some 46 pages of notes and a bibliography which runs a further 23 pages, including much up-to-date scholarship. Throughout, the reader is presented with a series of charts and tables containing statistics on such areas as German and Allied battle casualties between September 1944 and May 1945 (in which the Germans overwhelmingly inflicted a greater ratio of casualties on the Allies, rather than vice versa). There are some maps, but these are generally depictions of operations at a very high level. Those readers who may not be as familiar with some of the campaigns under consideration may wish to consult general histories of these actions first, to place Mr. Jansen's arguments in a better context. This is a small point in what I found otherwise to be a very engaging book.

The challenge with books covering historical actions is that the reader is often at a loss to extract lessons that are relevant for modern experience, and one can often get caught up in reading accounts of wars past for the sheer excitement of doing so. Although the author's style is quite engaging, Jansen does pose the question, "So what?" and offers some views about how the US defence and security community, in particular, might apply cohesion theory to combatting potential adversaries: specifically, North Korea, Iran, and China, as well as enemies recently being faced in Afghanistan. I won't spoil the ending by stating what he says, but one wonders if this book might become required reading within the higher echelons of the Pentagon?

The author's style is such that the work reads very much like a textbook, and perhaps that was Castillo's intent. At the outset, I found this somewhat distracting, but in the end, I found it to be an effective means for the author to make his points, and for this reviewer at least, I found his arguments in favour of *cohesion theory* quite convincing. Indeed, this work would serve as a useful text in officer training, and as I harken back to my days as a cadet at the Royal Military College (RMC), where one of our texts in the Military Leadership and Management course was Anthony Kellet's *Combat Motivation*[1] (which I still have, and which I understand is now somewhat rare), this volume would make an excellent addition to RMC's course material. Strongly recommended.

Colonel P.J. Williams *is currently serving as Director Arms Control Verification on the Strategic Joint Staff.*

## NOTE

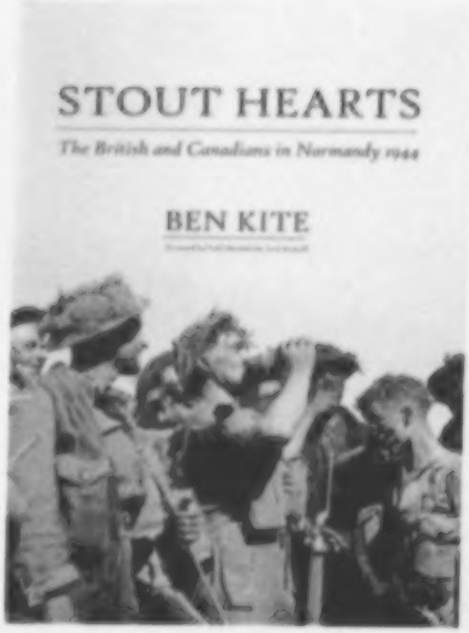
1. Anthony Kellett, *Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle* (Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1982.

## Stout Hearts

## The British and Canadians in Normandy 1944

by Ben Kite
Solihull: Helion & Company, 2014
476 pages, $49.95
ISBN: 978-1-909982-55-6

Reviewed by David Yarker




*Stout Hearts: The British and Canadians in Normandy 1944*, is an interesting and somewhat surprising book. The author, Ben Kite, is a serving member of the British Intelligence Corps with substantial operational experience, and, rather than provide yet another narrative examination of the Normandy Campaign, his book aims to explain "how an Army actually 'works' on operations." He does this through a detailed examination of a specific Army in a specific campaign – the 21st Army Group in Normandy. Therefore, although the book is 'about' the British-Canadian Army in Normandy, its real focus is upon what that Army, and, by extension, what a modern Army in general, really is.

To accomplish this goal, the author relies upon two interconnected structures. The first is the use of the various components of the Army to provide the broad narrative structure. After a swift overview of the Normandy Campaign (dispatched in six pages, including a photograph) the book settles into ten chapters which examine, in turn, the major components of the Army, beginning with the infantry and covering the remaining combat arms, along with less commonly-examined components that make an Army more than the sum of its units: medical, intelligence, logistics, naval and air support, and staff and headquarters structures. Each of these chapters includes an overview of the role of the element within the Army and its major equipment and tactics. Some of these chapters, particularly those on less commonly-discussed elements, such as medical or intelligence support, contain interesting perspectives rarely found in other campaign histories.

What really makes the book interesting, however, is a very heavy reliance upon direct quotations from those who served in the campaign. The book is filled with lengthy quotes from a wide variety of personnel at all levels who served with the 21st Army Group in Normandy. Many of these are from previously unpublished sources. Without doubt, this approach provides the strength of the book, and helps draw the reader through what can occasionally be quite technical discussions. Rarely, one of the quotations does not land quite perfectly, or is not exactly 'on point,' and it disrupts the tempo or tone of the book. Overall, however, it is testament to the quality of the book that the vast majority of these lengthy quotes hold together extremely well, and they produce a coherent picture of both a generic Army on operations, and the Normandy campaign itself. The narrative is further supplemented through the liberal use of photographs, maps, and charts to provide further support for both the personal narratives, as well as the technical points made by the author.

These two interconnected structures allow the Normandy Campaign itself play out as backdrop to the two goals the book admirably achieves: to examine what a modern Army is, and to hear that directly from the soldiers who fought in Normandy. One minor weakness of the book is its conclusion. Although it satisfactorily closes off the campaign, some of the lessons identified, for example, the assertion that division is the critical level of warfare, do not flow smoothly from the remainder of the book. However, the conclusion is short and does nothing to distract from the enjoyment of having spent several hundred pages in the *bocage* of Normandy getting to know a modern Army. Again, this is the real strength of the book – breathing life into an Army on campaign.

*Stout Hearts* is well suited those seeking to develop a general understanding of modern land operations, but will also be of interest to those with more experience. Throughout the book, I was struck by how familiar the broad structures of 21st Army Group were, and I found it allowed me to bring my own experiences five decades later as a junior officer in 2 Brigade to better understand Normandy. By avoiding lecturing the reader with respect to the structure of an Army, but rather, providing an opportunity for comprehension to grow by examining the component parts in the words of those who served, Ben Kite has produced a fascinating perspective on an Army in operations.

Lieutenant-Colonel David Yarker, CD, *is a currently serving member of the Royal Canadian Corps of Signals and a graduate of RMC in Engineering Physics, History and Defence Science.*

Vol. 16, N° 2, printemps 2016

# TABLE DES MATIÈRES

**Couverture**
Un hélicoptère de recherche et sauvetage CH-149 *Cormorant* de l'Aviation royale canadienne survole la ville de Lima, au Pérou, lors de l'exercice *Cooperación III*, un exercice d'assistance humanitaire, le 22 avril 2014.
**Photo : Photo CX2014-0664 du MDN prise par le capitaine Trevor Reid**

**Opération *Provision* – Réaction pangouvernementale du Canada face à une crise humanitaire**

**Les femmes dans les forces armées : au delà des données quantitatives**


3 MESSAGE DU MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE
4 MESSAGE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE ET DU SOUS-MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE
5 LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF
6 LETTRE À LA RÉDACTION

## RAPPORT SPÉCIAL

7 **Opération *Provision* – Réaction pangouvernementale du Canada face à une crise humanitaire**
*par Lena Angell*

## LE PERSONNEL

15 **Les femmes dans les forces armées : au-delà des données quantitatives**
*par Kareem Negm*

## PENSÉE STRATÉGIQUE ET COMMANDEMENT

27 **Pensée linéaire et non linéaire : au-delà de la rétro-ingénierie**
*par Ben Zweibelson*

36 **Renouveler l'intention du commandant en ouvrant la porte à l'initiative individuelle dans le nouvel espace de bataille**
*par Ryan Kastrukoff*

## SCIENCE POLITIQUE

44 **L'évolution des organisations révolutionnaires transnationales à l'ère islamiste**
*par Jason Cooley*

## OPINIONS

56 **L'éthique et l'aumônerie des FAC**
*par Marc Terreau*

59 **L'attrition et la conservation de l'effectif dans la Réserve**
*par Dan A. Doran*

64 **Au bord du précipice – Un membre des Forces armées canadiennes parle de sa dépression et de la façon dont il s'en est sorti**
*par Kara Leman*

69 **Les Plaines d'Abraham, 1759 : où s'est réellement déroulée la bataille?**
*par Earl John Chapman and R. Paul Goodman*

## COMMENTAIRES

75 **L'héritage de Harper**
*par Martin Shadwick*

82 ÉTUDE CRITIQUE DE LIVRE
84 CRITIQUES DE LIVRES


***La Revue militaire canadienne/Canadian Military Journal*** est la revue professionnelle officielle des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale. Elle est publiée quatre fois par année avec l'autorisation du ministre de la Défense nationale. Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du ministère de la Défense nationale, des Forces armées canadiennes, de la ***Revue militaire canadienne*** ou de tout organisme du gouvernement du Canada. La Couronne détient le droit d'auteur. La reproduction des articles doit être autorisée par le rédacteur en chef et la ***Revue militaire canadienne*** doit être indiquée comme source. La ***Revue*** est publiée en copie papier et en version électronique, cette dernière à **www.revue.forces.gc.ca**.

ISSN 1492-465X

## Nos coordonnées

Revue militaire canadienne
CP 17000, succursale Forces
Kingston (Ontario)
CANADA, K7K 7B4
Téléc. : (613) 541-6866
Courriel : cmj.rmc@forces.gc.ca

**Pensée linéaire et non linéaire : au-delà de la rétro-ingénierie**

**Renouveler l'intention du commandant en ouvrant la porte à l'initiative individuelle dans le nouvel espace de bataille**

**L'évolution des organisations révolutionnaires transnationales à l'ère islamiste**

# REVUE MILITAIRE CANADIENNE

www.revue.forces.gc.ca

**Rédacteur en chef**
David L. Bashow
(613) 541-5010 poste 6148
bashow-d@rmc.ca

**Directrice de la publication**
Claire Chartrand
(613) 541-5010 poste 6837
claire.chartrand@rmc.ca

**Traduction**
Bureau de la traduction, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

**Commentaire**
Martin Shadwick

**Conseiller en rédaction**
Michael Boire

**Comité consultatif**

**Président**

Major-général J.G.E. Tremblay, Commandant, Académie canadienne de la Défense (ACD)

**Membres**

David L. Bashow, Rédacteur en chef, Revue militaire canadienne (RMC)

Colonel Marty Cournoyer, représentant du Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA)

H.J. Kowal, Ph.D., Recteur du Collège militaire royal du Canada (CMRC)

Capitaine de frégate Hughes Canuel, représentant du Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM)

Brigadier-général S.G. Friday, Commandant, Collège militaire royal du Canada (CMRC)

Major Chris Young, représentant du Chef d'état-major – Stratégie armée

Lieutenant-colonel Kimberley Maynard, Directrice, Centre de droit militaire des Forces canadiennes (CDMFC), Académie canadienne de la Défense (ACD)

Hanya Soliman, représentante du Chef du renseignement de la Défense (CRD)

**Comité de lecture**

Douglas Bland, Ph.D.
Major (à la retraite) Michael Boire
Major Bernard Dionne
Lieutenant-colonel (à la retraite) Douglas Delaney
Rocky J. Dwyer, Ph.D.
Lieutenant-colonel (à la retraite) Michael Goodspeed
Major John Grodzinski
David Hall, Ph.D.
Michael Hennessy, Ph.D.
Colonel Bernd Horn
Hamish Ion, Ph.D.
Phillippe Lagassé
Lieutenant-colonel (à la retraite) David Last, Ph.D.
Chris Madsen, Ph.D.
Sean Maloney, Ph.D.
Brian McKercher, Ph.D.
Paul Mitchell, Ph.D.
Nezih Mrad, Ph.D.
Scot Robertson, Ph.D.
Stéphane Roussel, Ph.D.
Elinor Sloan, Ph.D.
Adjudant-chef G.R.C. McCann
Colonel (à la retraite) Randall Wakelam

## NOTE AUX LECTEURS ET LECTRICES

*La Revue militaire canadienne* étant bilingue, lorsqu'une citation originale a été traduite, le sigle [TCO] après l'appel de note, qui signifie "traduction de la citation originale", indique que le lecteur trouvera le texte original de la citation dans la version de la Revue rédigée dans l'autre langue officielle du Canada. Afin de faciliter la lecture, le masculin sert de genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

Photo SU12-2015-1705-017m du MDN prise par le caporal Michael J. MacIsaac, 2015

Photo SU99-2016-0198-m001 du MDN

# MESSAGE DU MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

**L'honorable Harjit Sajjan, c.p., OMM, MSM, CD, député**

Maintenant à sa 17e année de publication, la *Revue militaire canadienne* a évolué pour devenir un pilier dans le développement de la profession des armes au Canada et un acteur important des discussions portant sur la défense au Canada. La portée de la *Revue* aujourd'hui est incroyable. Grâce à ses commentaires équilibrés, informés et constructifs sur des questions de défense pertinentes, elle jouit d'un grand soutien et d'une réputation enviable de professionnalisme et d'excellence.

J'encourage les membres des Forces armées canadiennes, le personnel du Ministère et tout l'établissement de la défense à continuer de soutenir et de faire grandir cette précieuse ressource. En tant que membres de la communauté de défense du Canada, nous avons tous l'obligation de contribuer au dialogue sur la défense et de stimuler la pensée novatrice pour faire face aux nombreux défis que doit aujourd'hui affronter la profession militaire.

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la *Revue militaire canadienne* au cours de ses 17 années d'existence. Je souhaite beaucoup de succès à cette publication dans ses entreprises futures. Avec notre soutien, je crois fermement que la *Revue militaire canadienne* continuera d'animer et d'éclairer le débat sur la défense au Canada pour de nombreuses années à venir.

Le ministre de la Défense nationale,

Harjit Sajjan

Photo SU09-2015-1124m du MDN prise par le caporal Anthony Laviolette, 2015

Photo SU07 2015-1807-007 du MND

# MESSAGE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE ET DU SOUS-MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

Toutes les professions dignes de cette appellation ont besoin d'une tribune pour faire connaître les nouvelles idées et les nouveaux concepts, et pour discuter et échanger des points de vue et des opinions sur une profusion de questions présentant un intérêt pour cette profession. C'est grâce à la nature même de la discussion, du débat et de l'engagement réfléchi que toute profession évite la stagnation, et ces échanges lui permettent de demeurer ouverte aux innovations et aux changements appropriés et légitimes.

Dans la profession des armes, notre époque est caractérisée par le pressant impératif d'*affronter*, voire d'*accueillir* les changements dans les menaces pour la sécurité et les défis de la défense, les besoins en équipement, la structure organisationnelle et la manière dont nous planifierons et mènerons toutes les opérations et l'instruction futures dans l'ensemble du spectre des missions et des besoins de service. Tous ces éléments renvoient à la santé de l'institution que sont les Forces armées canadiennes comme partie intégrante du ministère de la Défense nationale. Notre objectif est toujours de promouvoir l'excellence institutionnelle dans toutes ses dimensions.

La *Revue militaire canadienne* est une tribune très utile et reconnue depuis longtemps pour traiter de la question de l'excellence institutionnelle. Par conséquent, nous encourageons fortement l'engagement de toute la communauté de la défense. C'est par la présentation franche des problèmes de sécurité et de défense et par des discussions ouvertes que nous progresserons vers des solutions et la croissance intellectuelle voulue.

Le chef d'état-major de la défense,

[signature]

Général J.H. Vance, CMM, MSC, CD

Le sous-ministre de la Défense nationale,

[signature]

John Forster, B.Sc., MBA

# LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

Bienvenue à l'édition du printemps 2016 de la *Revue militaire canadienne*. Comme d'habitud e, ces lignes sont écrites alors que nous sommes encore aux prises avec l'hiver, mais il tirera bientôt à sa fin…

Le présent numéro offre beaucoup de variété à nos lecteurs… Pour commencer, nous avons un rapport spécial qui porte sur un sujet brûlant d'actualité. Le major Lena Angell, l'officier des affaires publiques principal de l'opération *Provision* – la contribution des FAC à l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la réinstallation de réfugiés syriens au Canada pour le début de 2016 – dresse un rapport sur l'état d'avancement de cette démarche pangouvernementale à la fin de l'année 2015. Bien que diverses circonstances aient imposé un rythme de mise en œuvre plus lent que ce qui avait été prévu, le rapport spécial jette un éclairage favorable sur cet exemple de collaboration interministérielle étroite dans le cadre de l'intervention du Canada par suite de cette grave crise humanitaire.

Les problèmes touchant les femmes militaires sont aussi, fondamentalement, un sujet d'une très grande actualité. Voilà pourquoi l'enseigne de vaisseau de 1re classe Kareem Negm, un récent diplômé du programme de sciences politiques de l'Université de Victoria qui fait partie de la Marine royale canadienne (Force régulière) depuis 15 ans, « … remet en question l'hypothèse selon laquelle les obstacles fondés sur le sexe n'existent plus. Mon but n'est pas d'ignorer les réalisations fantastiques des femmes qui ont fait carrière et qui continuent de servir dans les forces armées. Mon intention est plutôt d'inciter à la prudence et de se garder d'affirmer que tout va bien sur le plan de la représentation des sexes. Ma théorie est fondée sur le fait que le nombre de femmes dans les forces armées n'est pas représentatif de leur nombre dans la société. Après toutes ces années, la présence des femmes dans les forces armées est toujours symbolique, non seulement dans les Forces armées canadiennes, mais aussi dans les forces militaires du monde entier. Ainsi, les FAC demeurent un domaine essentiellement masculin, ce qui laisse entendre que les obstacles fondés sur le sexe, réels ou perçus, continuent de dissuader les femmes de s'enrôler. Bref, pourquoi les femmes sont-elles encore sous-représentées dans les forces armées? »

Passons maintenant à Ben Zweibelson, officier d'infanterie à la retraite de l'US Army qui a connu de multiples missions en Iraq et en Afghanistan, et l'actuel directeur du cours sur la conception de programmes à la Joint Special Operations University, US Special Operations Command à Tampa, en Florida, qui soutient qu'en ce qui concerne la planification militaire « … notre approche *analytique* exclusive et notre prise de décision de *style linéaire* ouvrent la porte aux vulnérabilités et créent des obstacles à une pratique réflexive plus critique. Notre mode de pensée établi met l'accent uniquement sur les modèles analytiques et linéaires, et ne cherche pas à savoir pourquoi nous pensons de cette façon et à explorer les autres façons de penser qui s'offrent à nous. Je propose ici une approche non linéaire de la "construction de sens", appelée *vision du monde holistique* non linéaire, comme paradigme de remplacement à la vision du monde analytique-linéaire. »

Ensuite, le major Ryan Kastrukoff, un pilote de chasse chevronné qui sert actuellement comme pilote instructeur du CT155 *Hawk* du 419e Escadron d'entraînement à l'appui tactique à la BFC Cold Lake, examine le concept de l'*intention* du commandant par rapport à l'attribution de missions spécifiques, et il suggère que « [l]a transmission d'une *intention* au lieu de missions précises donne aux commandants subalternes et aux soldats la souplesse qu'il faut pour user d'initiative afin de réaliser l'objectif quand les conditions du champ de bataille changent. » Le major Kastrukoff soutient en outre que « [l]es progrès considérables de la technologie de l'information ont transformé l'espace de bataille et exigent désormais que nous adaptions notre structure organisationnelle pour donner plus de place à l'initiative individuelle et en tirer un meilleur parti, surtout dans l'espace de bataille de l'information. » Après avoir présenté trois études de cas faisant ressortir l'inefficacité de la structure organisationnelle actuelle, « [il propose] ensuite une structure organisationnelle renouvelée qui incorpore des caractéristiques de l'externalisation ouverte et des plateformes de travail en ligne collaboratives dans le but d'améliorer l'acquisition, le développement et la mise en œuvre des technologies complexes à évolution rapide qu'emploient les Forces armées canadiennes. »

Dans notre dernier article de fond, le professeur Jason Cooley de l'Université de Hartford examine l'évolution des organisations révolutionnaires transnationales, qui débute plus précisément avec le mouvement communiste international qui a pris le contrôle de la Russie au début du XXe siècle. Dans sa foulée, ses chefs se sont souciés « … d'amener au pouvoir dans d'autres pays des personnes qui se préoccuperaient aussi d'éradiquer l'injustice économique. » Ceci étant dit, si ces organisations révolutionnaires transnationales ont fréquemment tenté de fomenter des insurrections, aucune n'est parvenue à renverser les chefs qu'elles détestaient. « Les partisans du mouvement islamiste partageaient l'antipathie des communistes à l'égard de l'Occident, mais ils n'étaient pas déterminés à éliminer l'injustice économique. Ils voulaient plutôt stopper la propagation de la culture occidentale dans les pays musulmans… Pendant que le mouvement islamiste s'exprimait, de nombreuses organisations révolutionnaires transnationales naissaient. Au départ, ces entités étaient contrôlées par un État révolutionnaire semblable aux réseaux les plus formidables de l'époque communiste [NDLR le Komintern et le Kominform]. Par contre, au fil du temps, elles se sont mises à fonctionner indépendamment les unes des autres. » Le professeur Cooley poursuite en chroniquant précisément cette évolution « … en observant le Hezbollah, al-Qaïda et l'État islamique en Iraq et en Syrie. »

On trouve quatre textes d'opinion différents dans le présent numéro… Menant la charge, le major-général (à la retraite) Marc Terreau, un expert reconnu en éthique de la défense et ancien chef – Service d'examen, approuve vivement le Programme d'éthique de la Défense et la place qu'on y fait à l'aumônerie. Le général Terreau est suivi par le major Dan Doran, un sapeur de combat de la Force de réserve, qui pose un regard nouveau sur l'attrition et le maintien de l'effectif dans la Réserve; il affirme que la Force de réserve doit faire face à des problèmes d'attrition et à des enjeux uniques et il suggère « … des solutions de rechange qui pourraient aider grandement à atténuer au moins certaines de ces difficultés particulières. À notre avis, la solution passe à la fois par une approche plus stratégique de la gestion des ressources humaines dans la Réserve et par l'acceptation des faits tels qu'ils sont en ce qui concerne l'écart entre les capacités perçues ou souhaitées de la Réserve et ses capacités fonctionnelles. » Ensuite, Kara Leman, une coordonnatrice du projet de mieux-être au travail a et ancienne spécialiste de la promotion de la santé des Forces armées canadiennes, raconte le brave combat mené par un militaire subalterne des Forces armées canadiennes contre la dépression et les idées suicidaires, lutte qu'il a publiquement reconnue dans l'espoir d'encourager d'autres gens à aller

## LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

chercher de l'aide. Enfin, Earl John Chapman et R. Paul Goodman, deux officiers associés au 78e Fraser Highlanders de Montréal, jettent un regard nouveau sur l'emplacement géographique réel de la bataille des Plaines d'Abraham, en 1759, en évoquant de récents développements en géoréférencement. Ils soutiennent que « … des descriptions imprécises ou erronées ont été offertes aux historiens, au public intéressé et aux touristes du champ de bataille au cours des 180 dernières années. »

Martin Shadwick, notre commentateur attitré sur les questions liées à la défense, se penche sur l'héritage de Stephen Harper en ce qui concerne la défense nationale. Au bout du compte, il affirme qu'il laisse une impression « … partagée, comme pour la plupart des premiers ministres canadiens. Vu les circonstances difficiles héritées des gouvernements précédents – que ce soit la guerre en Afghanistan ou l'accumulation des retards pour remplacer des équipements vieillissants et inadéquats –, on pourrait affirmer que le gouvernement Harper a, en comparaison, bien géré la défense durant ses premières années. Ceci étant dit, un certain nombre de mesures auraient pu renforcer l'héritage de Harper en matière de défense… »

Enfin, comme d'habitude, nous terminons avec un certain nombre de critiques de livres que nous recommandons à nos lecteurs.

Bonne lecture!

David L. Bashow
Rédacteur en chef
Revue militaire canadienne

## LETTRE À LA RÉDACTION

### Reference : Francis Clermont, « L'art d'être un militaire-diplomate – D'un rôle implicite à une fonction explicite », *Revue militaire canadienne*, volume 15, nº 2, printemps 2015.

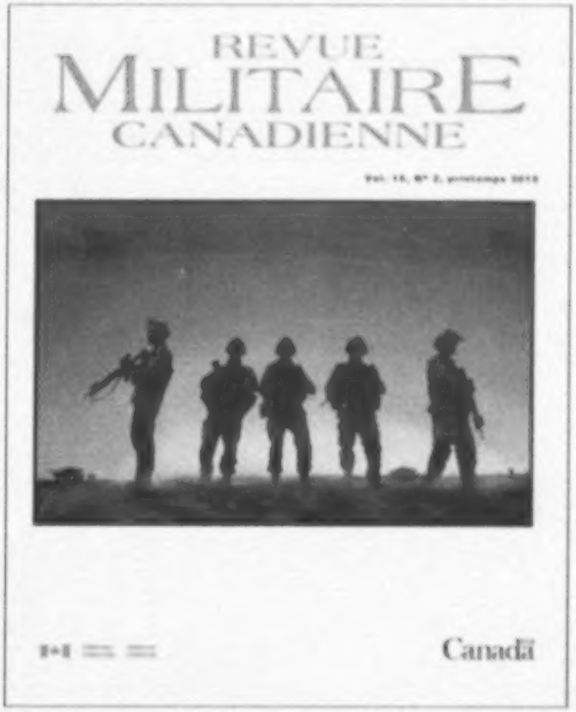



Photo du MDN

Je souhaite féliciter l'auteur pour sa contribution à une discussion bien nécessaire. Afin d'y donner suite, je voudrais faire part des deux observations suivantes. D'abord, lorsque l'auteur souligne qu'un soldat a appris le pachto de son propre chef, il indique que « le perfectionnement professionnel et le système d'instruction ne lui ont pas donné tous les outils dont il avait besoin pour pleinement accomplir ses tâches » [TCO]. Mon opinion est que le perfectionnement professionnel et le système d'instruction ont répondu à la demande. Les opérateurs doivent cerner leurs besoins et, dans ce contexte, ce sont les leaders supérieurs qui n'ont pas (dès le début) insisté sur les besoins en matière de compétences linguistiques. Cela est également appuyé dans l'article par l'exemple tiré du rapport sur les leçons retenues du Groupement tactique du 2e Bataillon, Royal Vingt-deuxième Régiment (GT 2 R22eR), dans lequel on a indiqué des besoins opérationnels en matière de contre-insurrection (COIN), y compris en ce qui a trait à la formation linguistique.

Ensuite, je voudrais souligner que les recommandations présentées par l'auteur, que j'appuie personnellement, requièrent une ressource principale – de l'argent. Sans une refonte des priorités ou une répartition équilibrée des fonds pour développer les capacités (au niveau de l'équipement et des effectifs) ou un investissement important d'argent de source gouvernementale, je crains que le corps des MR ne reçoive tout simplement pas l'instruction nécessaire.

Salutations distinguées.

Capitaine de corvette
Peter Ball
Centre d'instruction des officiers de marine VENTURE

Deux enfants syriens se promènent dans le camp de réfugiés syriens à Dalhamiye, au Liban, le 15 décembre 2015.

# Opération *Provision* – Réaction pangouvernementale du Canada face à une crise humanitaire

## Les Forces armées canadiennes soutiennent fièrement le plus important accueil de réfugiés de l'histoire du Canada

**par le major Lena Angell, CD, MA, officier supérieur des affaires publiques, Force opérationnelle interarmées (FOI) avancée, avec l'aide précieuse du caporal-maître Darcy Lefebvre et du caporal Mathieu Gaudreault, membres de la Caméra de combat des Forces canadiennes**

*Le* major Lena Angell *obtient en 2001 un BA en administration des affaires du Collège militaire royal du Canada. D'abord officier de l'arme blindée avec le Royal Canadian Dragoons, elle effectue en 2002 un transfert volontaire de catégorie de service au Service des affaires publiques. Comme officier des affaires publiques, elle sert avec distinction lors de nombreux déploiements au pays et à l'étranger. En 2014, le major Angell obtient une MA en communications, médias et relations publiques de l'Université de Leicester, au Royaume-Uni. En novembre 2015, elle part en déploiement au Liban pour l'opération Provision, dans le cadre de la contribution des FAC à l'engagement du gouvernement canadien d'accueillir 25 000 réfugiés syriens au Canada avant la fin février 2016. À titre d'officier supérieur des affaires publiques, avec l'appui d'une équipe de la Caméra de combat des Forces canadiennes à Beyrouth (au Liban) et d'une équipe des AP à Amman (en Jordanie), elle est chargée d'informer le public canadien sur les efforts menés actuellement par les FAC et l'ensemble du gouvernement.*

*L'équipe des affaires publiques des Forces armées canadiennes a eu l'occasion unique de rencontrer à Beyrouth de nombreux responsables importants du traitement des 25 000 réfugiés syriens devant immigrer au Canada d'ici la fin février 2016, ainsi que deux familles directement touchées par le conflit en Syrie.*

Le 22 décembre 2015

## FORCES ARMÉES CANADIENNES

### Le commandant de la Force opérationnelle discute de la coordination ministérielle serrée

Une vaste équipe des Services de santé (SS), dont les membres proviennent de partout au pays, conjointement avec des membres du 2e Bataillon, The Royal Canadian Regiment, de la Base de soutien de la 5e Division du Canada Gagetown (au Nouveau-Brunswick), des membres de la 1re Division du Canada de Kingston (en Ontario) et du personnel de l'Aviation royale du Canada (ARC) basé à Bagotville (au Québec), se sont regroupés pour former la Force opérationnelle interarmées (FOI) avancée. L'équipe des Forces armées canadiennes – qui compte environ 230 personnes – fonctionne à plein régime depuis le début décembre. Elle appuie la réinstallation des réfugiés sous la direction d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC). Le soutien des FAC comprend le transport aérien des deux premiers groupes de réfugiés à partir du Liban, la prise de données biométriques, des services d'administration et d'entrée de données, les services d'interprètes et d'officiers de liaison et l'examen médical des immigrants.

« C'est une réussite », indique le lieutenant-colonel Patrice Beauchamp, commandant de la FOI avancée. « Nous sommes en train de développer une bonne coordination avec tous les autres ministères : Transports Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), Immigration, la mission en elle-même [Affaires mondiales Canada] et d'autres partenaires comme l'OIM (Organisation internationale pour les migrations), qui assurent le soutien logistique. Ce sont des gens formidables. »

Toute opération majeure comporte des difficultés, mais celle-ci en comporte un lot unique. « Une chose qui est difficile est qu'ils [les autres ministères] ont un roulement plus rapide que nous. Nous établissons donc ce réseau et une certaine façon de mener les activités, mais les gens s'en vont et sont remplacés. Notre approche est plus statique. Cette opération est très complexe, mais c'est une expérience fantastique. »

Le lieutenant-colonel Beauchamp mentionne les nombreuses composantes de la mission et la façon dont il met à profit toute l'expérience accumulée durant sa carrière dans les FAC. « Pour moi, c'est faire partie de quelque chose de plus grand que tout ce que j'ai connu en 28 ans de carrière. J'ai l'habitude de traiter avec d'autres ministères, mais cette opération est plus complexe et beaucoup plus vaste, parce que nous parlons de cinq sous-ministres et ministères différents qui coordonnent les efforts. Pour moi, c'est un défi et une façon de consolider tout ce que j'ai fait par le passé. Donc, sur le plan personnel, c'est un moment important. »

Témoin de chaque étape du processus, le lieutenant-colonel Beauchamp a vu les résultats de ses propres yeux. « J'ai eu l'occasion de parler à des familles et enfants réfugiés, afin d'avoir une idée de ceux que nous emmenons, et je vois beaucoup de positif, beaucoup de sourires. Au Canada, on ne voit jamais des gens attendre à l'aéroport en souriant. Ils sont très reconnaissants de ce que leur offre le gouvernement du Canada, soit une chance d'entamer une nouvelle vie. C'est très émouvant. »

### Les Services de santé effectuent les examens médicaux

La plus grande concentration de membres des FAC est dans un hôpital de Beyrouth, où ils occupent une aile et utilisent le laboratoire et les installations de radiographie en place. Ici, les FAC – une solide équipe de médecins, d'infirmiers et d'administrateurs de soins de santé ainsi que des techniciens en services médicaux, en laboratoire et en radiologie, appuyés par des interprètes des FAC – effectuent tous les examens d'immigration.

« Les gens ici travaillent très fort, indique le lieutenant-colonel Andrew Currie, médecin-chef de la Force opérationnelle. Définitivement, ce qui a surpris beaucoup de gens est que nous soyons capables de travailler en dehors de ce que nous faisons habituellement. Des caporaux jusqu'à moi, nous sommes en mesure d'identifier et d'utiliser des compétences que nous ignorions peut-être avoir. C'était incroyable de voir notre équipe se réunir et créer une clinique là où il n'y avait aucune clinique auparavant. »

Chaque membre de l'équipe des SS fait régulièrement des journées de travail de 12 à 14 heures, mais ces longues journées ne sont pas un problème. « La partie la plus difficile de cette mission est d'écouter les histoires personnelles des réfugiés qui ont dû quitter tout ce qu'ils connaissaient et fuir leur pays », raconte le lieutenant de vaisseau Sheena Reed, une infirmière responsable de la supervision du laboratoire. « C'est difficile de savoir qu'il y a autant de personnes dans le besoin alors que je ne peux en aider qu'un certain nombre. Cette expérience m'a permis d'acquérir une nouvelle vision de ce que cela veut dire d'être Canadienne, avec toutes les possibilités et tous les droits que nous avons. »

### L'ARC contribue au transport aérien

La contribution de l'ARC à l'opération s'est fait sentir le plus fortement les 10 et 12 décembre derniers, lorsqu'un Airbus CC-150 *Polaris* a transporté plus de 300 réfugiés syriens au Canada. Ce déplacement a nécessité une coordination serrée, non seulement avec les autres partenaires canadiens, mais aussi avec les aéroports et les services de sécurité locaux. Les membres de l'ARC, notamment l'Escadre des mouvements aériens responsable de la vérification additionnelle des personnes et des bagages, l'officier des opérations, le commandant et l'équipage de l'appareil, les mécaniciens de bord et les arrimeurs, ainsi que l'équipe au sol, ont tous contribué aux départs réussis.

« Tous, au sein de l'ARC et des FAC, nous sommes très fiers de prendre part à cette opération et d'appuyer nos partenaires des autres ministères tels qu'IRCC, l'ASFC et Transports Canada, ainsi que les agences locales ici : la sécurité de l'aéroport, les forces armées et d'autres organismes de sécurité », indique le lieutenant-colonel Dan Coutts, directeur de l'élément de coordination de la composante aérienne. « C'est un privilège et un honneur d'assurer le transport des deux premiers groupes de réfugiés vers le Canada. »

Un Airbus CC-150 *Polaris*, transportant des réfugiés syriens vers le Canada, se prépare à décoller de Beyrouth, au Liban, dans le cadre de l'opération *Provision*, le 12 décembre 2015.

## La chef de la mission parle de sécurité, de santé publique et des valeurs canadiennes

Dans cette opération complexe, Michelle Cameron, ambassadrice du Canada dans la République libanaise, joue un rôle clé en tant que chef de mission. « Mon travail est de diriger l'effort pangouvernemental pendant que divers ministères travaillent ensemble à la réinstallation des réfugiés syriens, explique l'ambassadrice. Certains jours, cela signifie que mon travail consiste à m'effacer pour laisser travailler les gens formidables qui sont ici. D'autres jours, j'assure une liaison serrée avec le gouvernement libanais pour m'assurer que nous agissons de manière cohérente avec les valeurs canadiennes et les processus libanais. »

Au sujet de la sécurité des Canadiens, particulièrement des préoccupations exprimées quant à la possible infiltration de terroristes dans la chaîne des réfugiés, l'ambassadrice souligne la solide intégration de l'expertise canadienne. « Le Canada réinstalle des réfugiés et encourage la migration depuis des années. Donc, nous avons entouré cet effort d'un processus bien défini. Nous avons des partenaires des forces policières et du renseignement au Canada et partout dans le monde. Nous ne tournons pas les coins ronds à ce sujet. Nous nous assurons que tous les processus sont suivis, que nous travaillons avec nos partenaires. Durant tout le processus, deux points sous-tendent tous nos efforts, soit la sécurité et la santé des Canadiens et des réfugiés. »

L'ambassadrice explique que la perte absolue subie par les réfugiés syriens est une facette de l'histoire que doivent connaître les Canadiens. « J'aimerais assurer aux Canadiens qu'il s'agit véritablement d'un effort humanitaire qui cadre avec les valeurs canadiennes depuis la fondation de notre pays. Je crois que si les gens pouvaient venir ici et voir les conditions dans lesquelles vivent les réfugiés – que ce soit dans une colonie non officielle ou dans un appartement surpeuplé où plusieurs familles sont regroupées, tentant d'obtenir assez d'argent pour la nourriture et le loyer –, ils verraient que ce sont les valeurs canadiennes qui agissent ici. Cet effort humanitaire visant à amener 25 000 réfugiés syriens au Canada de façon rapide, sûre et efficace, et avec tout le soutien dont les Canadiens sont capables, a, je crois, de quoi inspirer la fierté. Et comme le sont les membres de mon équipe, je crois que les Canadiens devraient en être fiers. »

## IRCC dirige l'opération complexe et remercie les nombreux partenaires

IRCC a l'habitude de la réinstallation de réfugiés. « Nous sommes présents au Liban depuis de nombreuses années dans le cadre de la mission diplomatique dans le pays », indique Sharon Chomyn, chef de projet à IRCC. « Toutefois, avec l'annonce [par le gouvernement du Canada d'accueillir 25 000 réfugiés avant la fin février], nous avons dû intensifier nos opérations au Liban, en Jordanie et en Turquie. Nous jouons ici le rôle de responsables du projet. Nous coordonnons la réalisation de ce projet sur le terrain en travaillant étroitement avec un certain nombre de partenaires sur place. »

Selon Mme Chomyn, avec de nombreux ministères relevant tous de leur propre administration centrale, la solidité des communications à tous les niveaux et dans tous les sens hiérarchiques doit être au cœur de l'opération. « Il est toujours difficile, dans un cas aussi compliqué et aussi vaste, d'avoir un programme de communication parfait. Cependant, je suis très, très heureuse du déroulement des activités ici. Chaque fois qu'il y a eu des problèmes, nous avons trouvé des manières de les surmonter. Je fais ce type de travail depuis 30 ans et je n'ai jamais vu quoi que ce soit d'aussi gros et complexe fonctionner aussi bien. Il faut pour cela remercier les gens qui sont sur le terrain pour faire fonctionner le tout, malgré les frictions qui peuvent parfois survenir ou les failles de communication. »

Lors d'une récente visite au centre d'opérations canadien, Mme Chomyn a été témoin de l'expérience. « J'ai été tellement impressionnée par la façon dont tout fonctionnait là-bas. L'état d'esprit très positif, malgré le fait que tous les participants de la mission [IRCC, ASFC, GRC, MDN] sont très, très fatigués. Ils font des journées de 12 à 14 heures depuis plusieurs semaines. Les réfugiés eux-mêmes, malgré les circonstances dans lesquelles ils vivent, gardent un moral remarquablement bon, les enfants sont heureux, tout le monde a l'air d'être bien pris en charge. »

## Partenariat avec le MDN : une nouvelle solution

Mme Chomyn souligne la contribution remarquable des Forces armées canadiennes qui offrent un soutien direct et produisent des effets réels au centre d'opérations canadien. « Je n'ai jamais vu des données biométriques recueillies si rapidement. Je ne doute pas que cela soit dû en partie aux compétences du personnel du MDN, mais aussi au système de TI que nous avons ici. » Elle rend aussi hommage aux FAC pour leur travail dans un hôpital à proximité, où elles font le tri médical, tandis qu'à l'ambassade (le bureau administratif), des commis et adjoints administratifs militaires font l'entrée de données.

Michelle Cameron, ambassadrice du Canada au Liban, offre un ours en peluche à un enfant alors que les réfugiés syriens se préparent à quitter le Liban pour s'installer au Canada dans le cadre de l'opération *Provision* menée par le gouvernement du Canada, le 10 décembre 2015.

Le lieutenant de vaisseau Todd et le capitaine Michelle Mills, infirmières de la Force opérationnelle interarmées avancée, examinent le dossier médical d'un réfugié syrien lors de l'évaluation médicale effectuée dans le cadre de l'opération *Provision* menée par le gouvernement du Canada, à Beyrouth, au Liban, le 9 décembre 2015.

## Affaires mondiales Canada : un partenaire essentiel

Mme Chomyn précise que l'opération ne pourrait avoir lieu sans le soutien logistique et la plateforme administrative d'Affaires mondiales Canada. « Il s'agit d'un partenaire très important pour nous dans tout le travail que nous effectuons à l'étranger, particulièrement à l'appui du projet de réinstallation des réfugiés syriens. » Affaires mondiales contribue à l'octroi de visas, à la vérification et au transport vers différentes destinations de sacs diplomatiques (matériel et équipement à l'appui de l'opération), à l'accueil, de même qu'à l'hébergement et au transport du personnel en service temporaire venant apporter son aide. De plus, Affaires mondiales offre un soutien des TI et des services de sécurité, gère l'approvisionnement et les finances, coordonne les demandes de renseignements des médias et dirige l'opération avec les autorités libanaises, par l'intermédiaire de la chef de mission.

## Les victimes de la guerre civile en Syrie

Le flot de réfugiés continue à un rythme alarmant. Certains reportages médiatiques indiquent que jusqu'à 4,2 millions de Syriens ont été forcés de quitter leur domicile depuis le début du conflit en 2011. Chacun a sa propre histoire, à l'instar d'Elizabeth Demirjian et de Joumaa Al Moussa.

## Une famille parrainée par le secteur privé parle de la bonté des Canadiens

Elizabeth Demirjian et son mari Joseph, des réfugiés parrainés par le secteur privé, sont impatients de revoir les frères d'Elizabeth, dont un est arrivé au Canada 5 mois plus tôt et l'autre y vit depuis 25 ans. « Ils nous attendent pour la réunion familiale, pour célébrer Noël et le Nouvel An tous ensemble », dit-elle à bord de l'Airbus CC-150 *Polaris*, le premier appareil à quitter le Liban avec des réfugiés à son bord, le 10 décembre. Le fils et la mère d'Elizabeth, demeurés au Liban, devraient suivre sous peu. « Je serai plus heureuse à ce moment », ajoute t elle. Il s'agit de la première fois qu'Elizabeth et son mari viennent au Canada. Malgré le climat douteux et les températures froides qui l'attendent, elle se concentre plutôt sur l'accueil chaleureux qu'elle anticipe de la part des Canadiens. « Ils sont un peuple très gentil. J'ai entendu parler de Montréal. Mon frère habite à Laval. Ils s'entraident. Mon mari pourra peut-être trouver un travail et apprendre le français. »

### Une famille de réfugiés parrainée par le gouvernement voit un avenir pour les enfants

« La chose la plus importante est l'éducation que ses enfants pourront recevoir », affirme Tatiana Audi, une employée du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) qui sert d'interprète à Joumaa Al Moussa, un réfugié de 29 ans qui vit dans une tente à armature de bois montée sur une dalle de ciment, dans une colonie non officielle de Dalhamiye (plaine de la Bekaa) où vivent plus de 600 réfugiés. On a récemment approché Joumaa au sujet d'une réinstallation au Canada. Il entamera bientôt le processus de demande avec sa femme Khatoun, 25 ans, et leurs trois jeunes enfants : Aya (7 ans), Mohamad (5 ans)et Ahmad (3 ans). « Il voit la réinstallation comme un avenir meilleur pour ses enfants », ajoute Tatiana. Réfugié depuis 3 ans, ayant vu sa maison détruite, son mode de vie anéanti – il est passé de la classe moyenne très à l'aise à la pauvreté, devant se débrouiller avec les 400 $ US par mois provenant des programmes d'aide de l'UNHCR et de petits boulots saisonniers – ses yeux s'emplissent de larmes et sa voix s'éteint jusqu'à presque un murmure quand il parle de l'avenir.

### Comment une famille de réfugiés syriens au Liban parvient-elle au Canada?

Le processus débute par la définition des critères par le gouvernement du Canada. Au premier plan : la vulnérabilité des réfugiés, la sécurité nationale, et la santé et la sécurité des Canadiens. L'UNHCR inscrit les personnes qualifiées, puis le processus démarre réellement. Un simple message texte est envoyé à la famille, suivi des dispositions de transport prises soit par les réfugiés, soit par l'OIM, jusqu'au centre d'opérations du Canada (communément appelé le centre de traitement) à Beyrouth, où a lieu le traitement en bonne et due forme.

Oscar Jacobs, gestionnaire du centre d'opérations du Canada, a expliqué aux Affaires publiques des FAC chaque étape du processus. Il y a d'abord la préréception, où on vérifie le nom des nouveaux arrivants avant de laisser quiconque entrer dans le centre. Les réfugiés doivent franchir le contrôle de sécurité, semblable à un détecteur de métal et aux autres systèmes dans un aéroport. Ils se rendent ensuite à une aire de réception, puis à une station de photographie pour faire prendre leur photo de visa. Par la suite, on prend leurs empreintes digitales et d'autres photos numériques et on consigne les données biométriques, afin de confirmer l'identité des personnes et de prévenir les vols d'identité. Le tout se poursuit avec la station des formulaires et des demandes de visa. On passe en revue les dossiers avant les entrevues, puis on passe immédiatement aux entrevues, où des experts exécutent un interrogatoire bien défini afin de vérifier l'information fournie par les réfugiés et de confirmer leur admissibilité. Viennent ensuite les vérifications suivant l'entrevue, où des spécialistes passent en revue l'information et mettent à jour chaque dossier. Enfin, on donne aux réfugiés un rendez-vous pour leur examen médical, qui sera exécuté par le personnel des FAC dans un hôpital à proximité ou par l'OIM dans diverses cliniques.

Le caporal-chef Sandra Eis, technicienne médicale de la Force opérationnelle interarmées avancée, mesure un bébé lors de l'évaluation médicale effectuée dans le cadre de l'opération *Provision*, le 9 décembre 2015.

Photo IS10-2015-0038-05 du MDN prise par le caporal Darcy Lefebvre

Les Al Moussas, une famille de réfugiés syriens sur le point de faire une demande pour venir s'installer au Canada, sont interviewés par les affaires publiques de la Défense nationale dans leur abri temporaire au camp de réfugiés de Dalhamiye, dans la vallée de la Bekaa, au Liban, le 15 décembre 2015.

L'ensemble du processus au centre est « une machine bien huilée ». Une famille moyenne de six réfugiés syriens le suit en trois heures. Une journée supplémentaire est requise pour la partie médicale. À l'hôpital, un processus en cinq étapes est établi : la vérification de l'identité, l'inscription et les photos, les examens de laboratoire, les radiographies du tronc et un examen complet par un médecin. Par la suite, les membres de la famille retournent à leur logement temporaire ou à leur colonie non officielle et attendent qu'on les informe par texte ou téléphone que les dispositions de transport ont été prises et que leurs vies changeront bientôt à jamais.

Pour en savoir davantage sur la réaction pangouvernementale, visitez les sites Web suivants :

**Affaires mondiales Canada** à l'adresse http://www.international.gc.ca/development-developpement/humanitarian_response-situations_crises/syria-syrie.aspx?lang=fra

**IRCC** à l'adresse http://www.rescue.org/crisis-syria

**Op *Provision* du MDN/des FAC** à l'adresse http://www.forces.gc.ca/fr/operations-etranger/op-provision.page

**ASFC** à l'adresse http://www.cic.gc.ca/francais/index.asp

Sur Twitter : #Bienvenueauxréfugiés

RMC

Photo LO2015-0004-019 du MDN prise par le caporal Patrick Allaire

# Les femmes dans les forces armées : au-delà des données quantitatives

par Kareem Negm

*L'enseigne de vaisseau de 1re classe Kareem Negm, qui vient d'obtenir un diplôme de sciences politiques à l'Université de Victoria, est membre de la Force régulière et il sert depuis 15 ans dans la Marine royale canadienne. Ayant commencé sa carrière comme communicateur naval (MR), il est affecté pendant la majeure partie de sa carrière de MR à bord du NCSM Winnipeg, et durant cette période, il participe à deux déploiements, soit l'opération Apollo et l'opération Altair. Il a ensuite la possibilité de poursuivre ses études et d'obtenir son brevet d'officier dans le cadre du Programme de formation universitaire – militaires du rang (PFUMR); à l'heure actuelle, il est officier des opérations maritimes et sous-marines et il reçoit son instruction professionnelle initiale au Centre d'instruction des officiers de marine Venture à la BFC Esquimalt.*

NOTE DE LA RÉDACTION – **L'enseigne de vaisseau de 1re classe Negm a rédigé son article avant que la responsable de l'examen externe et ancienne juge de la Cour suprême Marie Deschamps publie son rapport sur l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes. À la suite de ce rapport, le général Jonathan Vance, chef d'état-major de la défense, a déclenché l'Op HONOUR en août 2015. Selon les termes du général Vance : « Ce rapport [...] révèle l'existence d'une culture sexualisée sous-jacente au sein des FAC qui, si elle n'est pas abolie, pourrait mener à encore plus d'incidents graves de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle. Une telle conduite est bien entendu à proscrire et va à l'encontre des valeurs rattachées à la profession des armes et des principes d'éthiques du MDN et des FAC. Le pilier de toute force militaire est sa capacité à pouvoir relever un vaste éventail de défis à tout moment. La disponibilité opérationnelle dépend de nombreux facteurs, dont le plus élémentaire est une très bonne condition physique et mentale. Des comportements sexuels dommageables et inappropriés érodent gravement la confiance dont les membres des forces armées ont besoin pour s'acquitter avec succès de leurs tâches d'ordre militaire. C'est de ce point de vue qu'un comportement sexuel dommageable et inapproprié touchant des membres des FAC constitue un problème pour l'état de préparation opérationnelle, qui ne cadre pas avec notre éthique et nos valeurs, et les transgresse. Tout comportement sexuel dommageables et inapproprié est un problème sérieux et réel pour les FAC qui nécessite un engagement direct, délibéré et soutenu de la part des dirigeants des FAC et de toute la chaîne de commandement afin de régler ce problème. Un engagement**

Canada. Ministère de la Défense nationale. Bibliothèque et Archives Canada/PA-001305

Une conductrice d'ambulance du détachement d'aide volontaire canadien au front lors de la Première Guerre mondiale.

**soutenu à cet égard est essentiel pour assurer notre efficacité en tant que force militaire et le soutien continu des Canadiens. […] Mon intention est d'éliminer les comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des FAC en tirant parti du soutien sans équivoque de mes commandants et de tous les chefs des FAC. Toute forme de comportement sexuel dommageable et inapproprié constitue une menace pour le moral et la disponibilité opérationnelle des FAC, érode le bon ordre et la discipline, va à l'encontre des valeurs rattachées à la profession des armes et aux principes d'éthique du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC, et constitue une transgression. Je ne permettrai pas qu'il y ait des comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein de notre organisation, et j'entends tenir tous les dirigeants des FAC responsables des manquements qui permettent que de telles situations se reproduisent. […] L'élimination des comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des FAC requiert que ses membres fassent preuve d'intégrité, agissent de manière à pouvoir supporter l'examen le plus minutieux et aient le courage de relever des défis difficiles en faisant appel à leur détermination et à leur force de caractère. Il n'y aura pas de période de grâce en ce qui concerne l'application de nos valeurs et de notre éthique. Il faut agir de manière appropriée dès maintenant ».**

**Dans les prochains numéros, nous analyserons plus en profondeur les initiatives particulières qui font partie de l'Op HONOUR.**

## Introduction

L'intégration des femmes dans le système militaire contemporain a provoqué une révolution tranquille au Canada. Depuis la Deuxième Guerre mondiale, les femmes ont franchi les obstacles fondés sur le sexe et elles sont devenues tout aussi compétentes, sinon davantage, que leurs homologues masculins. Les femmes qui se sont enrôlées massivement et qui ont occupé des postes non traditionnels pendant la Deuxième Guerre mondiale sont les ancêtres de celles qui allaient commander des navires de guerre, piloter des chasseurs et mener des troupes au combat. Pourtant, ce progrès ne s'est pas fait sans heurts. L'intégration des femmes aux postes de combat dans les trois armées du Canada s'est faite au prix d'une bataille ardue qui a fait rage pendant de nombreuses années et qui a été marquée par la perte et le gain de terrain précieux sur les plans de la politique fédérale et des normes sociales fondées sur le sexe. Dans l'ensemble, il est important que les Canadiens ne perdent pas de vue les progrès que les femmes ont réalisés et continuent de réaliser.

À l'occasion de la Journée internationale de la femme en 2014, le ministère de la Défense nationale (MDN) a publié sur son site Web un article saluant les femmes qui ont réussi dans les Forces armées canadiennes (FAC)[1]. Dans cet article, on reconnaît non seulement la contribution des militaires de sexe féminin qui ont choisi la profession des armes dominée par les hommes, mais aussi de celles qui ont décidé d'exceller dans leur carrière. Cet article donne

Lieutenant Ken Bell/Canada. Ministère de la Défense nationale, Bibliothèque et Archives Canada/PA-208583

**Membres féminins des trois forces combattantes sur la Colline du Parlement, à Ottawa, en juillet 1943.**

l'impression que les obstacles fondés sur le sexe n'existent plus et que les féministes des deux sexes peuvent s'enrôler parce que l'égalité entre les sexes est devenue une réalité. Dans le présent article, je vais contester l'hypothèse selon laquelle les obstacles fondés sur le sexe n'existent plus. Mon but n'est pas d'ignorer les réalisations fantastiques des femmes qui ont fait carrière et qui continuent de servir dans les forces armées. Mon intention est plutôt d'inciter à la prudence et à se garder d'affirmer que tout va bien sur le plan de la représentation des sexes. Ma théorie est fondée sur le fait que le nombre de femmes dans les forces armées n'est pas représentatif de leur nombre dans la société. Après toutes ces années, la présence des femmes dans les forces armées est toujours symbolique, non seulement dans les Forces armées canadiennes, mais aussi dans les forces militaires du monde entier. Ainsi, les FAC demeurent un domaine essentiellement masculin, ce qui laisse entendre que les obstacles fondés sur le sexe, réels ou perçus, continuent de dissuader les femmes de s'enrôler. Bref, pourquoi les femmes sont-elles encore sous-représentées dans les forces armées?

## Les données quantitatives

Avant d'aborder la question fondamentale de la participation des femmes dans les forces armées, il faut d'abord étudier leur représentation numérique dans les FAC. Les effectifs de la Force régulière[2] des FAC s'élèvent à environ 68 000 personnes. S'y ajoutent les effectifs à temps partiel (soldats, marins et aviateurs) de la Force de réserve qui s'élèvent à 27 000 personnes, soit un total d'un peu moins de 100 000 personnes[3]. En 2013, les femmes représentent 14,8 p. 100 de ce nombre[4]. Ce pourcentage correspond à celui des femmes dans les forces armées d'autres pays. Au début du siècle, le *Comité des personnels féminins de l'OTAN* a publié un rapport décrivant les pourcentages de personnel féminin actif dans les forces militaires de l'OTAN[5]. En haut de l'échelle se trouvent les États-Unis (É.-U.) où la participation militaire des femmes (PMF) s'élève à 14 p. 100[6]. Au deuxième rang vient le Canada dont la PMF est de 11,4 p. 100[7]. La PMF des autres pays de l'OTAN comme la France, le Royaume-Uni (R.-U.), les Pays-Bas et la Belgique est inférieure à 10 p. 100[8]. La PMF d'autres pays, dont le Luxembourg, le Danemark, la Norvège, l'Allemagne et la Pologne, est inférieure à 5 p. 100[9]. Dans l'ensemble, la PMF de tous les pays de l'OTAN en l'an 2000 est d'environ 13 p. 100[10]. Or, ce rapport a été publié il y a plus de dix ans. La PMF des pays de l'OTAN a-t-elle progressé durant les 14 dernières années?

Au cours de la dernière décennie, bon nombre des pays de l'OTAN ont adopté des lois et des politiques gouvernementales afin de promouvoir activement les forces armées comme un employeur de choix pour les jeunes femmes. Dans cette perspective, on pourrait supposer que les statistiques relatives à la PMF au sein des forces de l'OTAN devraient être prometteuses. En 2007, la Hongrie et le Canada occupent le premier rang avec une PMF de 17,3 p. 100[11]. La PMF atteint 14 p. 100 en France et 8,3 p. 100 en Norvège tandis qu'elle demeure inchangée en Belgique, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas[12]. Le Luxembourg et le Danemark connaissent une faible hausse de 5 p. 100[13]. La PMF de la Pologne passe de 0,1 p. 100 à 1,5 p. 100[14]. Parmi les hausses dignes de mention, notons la PMF de la Hongrie, qui passe de 4,3 p. 100 à 17,3 p. 100 en un an et celle de la Turquie, qui passe de 3,1 p. 100 à 12 p. 100 en un an aussi[15]. Par contre, la Roumanie perd plus de la moitié de ses effectifs militaires féminins entre 2007 et 2008, qui passent de 6,4 p. 100 à 3,2 p. 100[16]. Entre 2005 et 2006, les États-Unis connaissent également une baisse substantielle de leurs effectifs militaires féminins qui passent de 15,5 p. 100 à 10,5 p. 100[17]. Et bien que le Canada soit en général un leader de l'intégration des femmes, il connaît également une diminution de ses effectifs militaires féminins, qui passent de 17,3 p. 100 à 14,8 p. 100 (niveau actuel)[18]. Malgré cette baisse, le Canada est toujours « ... le meilleur exemple du recrutement efficace et du maintien en poste du personnel de sexe féminin au sein des forces armées de l'OTAN[19]. » [TCO] À lui seul, cet énoncé optimiste devrait susciter un sentiment de fierté chez les Canadiens, civils et militaires. Cependant, la prudence est de mise. Il n'en demeure pas moins qu'après des décennies de représentation au sein des forces armées, la PMF plafonne à un niveau négligeable de 15 p. 100. Cela signifie-t-il que la présence des femmes est purement symbolique?

Photo AR2008-Z109-11 du MDN prise par le caporal Simon Duchesne

Là où le bât blesse, c'est que la représentation des femmes au sein des FAC n'est pas proportionnelle à leur nombre dans la population active civile. La population active canadienne comprend environ 50 p. 100 de femmes, ce que les effectifs militaires féminins ne reflètent pas[20]. Quand la représentation d'un groupe est inférieure à 15 p. 100, quelle conclusion peut-on en tirer? Selon la littérature didactique, ce pourcentage constitue un seuil à partir duquel un groupe peut être considéré comme *symbolique*. Le concept du *symbolisme* sous-tend qu'un petit groupe distinct, défini d'après ses proportions limitées au sein d'un groupe beaucoup plus considérable, est *vulnérable* et *influencé* par la domination de ce groupe plus important[21]. À ce titre, le groupe dominant régit officiellement ou non la culture organisationnelle globale. Cette description correspond assez bien aux forces armées où les hommes sont beaucoup plus nombreux que leurs homologues de sexe féminin. Est-il exact de suggérer qu'une représentation symbolique est à elle seule une cause importante d'une faible PMF? Est-ce que les femmes hésitent à s'enrôler tout simplement parce qu'il y a peu de femmes dans les forces armées? Ces questions sont liées à une compréhension sociale et culturelle des sexes qui sera explorée ci-après. Mais auparavant, je vais étudier les raisons pragmatiques pour lesquelles la PMF demeure faible au Canada.

## Facteurs contributifs

S'est-il écoulé suffisamment de temps depuis l'admission des femmes dans les forces armées pour que la PMF atteigne des proportions substantielles au Canada? De prime abord, on pourrait alléguer qu'une fois les restrictions levées, la variable de contrôle de la PMF est le *temps lui-même*. Cet argument est fondé sur l'hypothèse selon laquelle plus le nombre de femmes est élevé dans les forces, plus leur présence est acceptée. Ainsi, la simple présence quantitative des femmes attirerait encore plus de femmes, ce qui influerait sur le fonctionnement de l'organisation en général. Cependant, les résultats empiriques contredisent cette hypothèse. Par exemple, la représentation globale des femmes au sein des FAC a augmenté de moins de 1 p. 100, soit de 9,9 p. 100 à 10,8 p. 100, entre 1989 et 2000[22]. D'autres preuves attestent que la PMF au sein des FAC n'a augmenté que de 3 p. 100 depuis 2000. Cette faible hausse au cours d'une demi-génération montre que le temps n'est pas un facteur de la PMF. Par conséquent, il faut faire preuve de prudence avant de mettre le temps en corrélation avec le progrès.

Il est important de souligner que le recrutement militaire s'effectue dans un monde régi par l'économie et la politique. La PMF est touchée par des politiques législatives et des restrictions financières pragmatiques qui ne sont pas nécessairement discriminatoires, mais qui peuvent freiner l'emploi des femmes au sein des forces armées. Si l'on jette un coup d'œil rétrospectif sur l'expérience canadienne, on constate que l'augmentation relativement faible de 1 p. 100 de la PMF durant les années 1990 est éclipsée par l'insécurité économique qui est à l'origine des compressions massives du budget des FAC[23]. La croissance de la dette de l'État assombrit la perspective du gouvernement de Brian Mulroney, et par conséquent, celle du gouvernement libéral de Jean Chrétien. Le budget du MDN est grandement réduit, ce qui entraîne des réductions substantielles du personnel. En 1989, les effectifs militaires en activité s'élèvent à 89 000 militaires. Cependant, à la fin du mandat de Jean Chrétien, l'effectif chute juste sous la barre des 50 000 soldats[24]. Outre le climat financier débilitant dans lequel baignent les forces armées, il est important de souligner que cette époque a été précédée par l'adoption de la Charte des droits et des libertés et qu'elle se caractérise par une rhétorique croissante sur l'égalité des sexes et l'intégration des femmes dans la population active. En 1989,

le Tribunal des droits de la personne blâme les forces armées pour la lenteur des progrès visant à accroître la participation des femmes[25]. (Ce tribunal ordonne également que les femmes soient admissibles à tous les postes militaires[26].) Cependant, les difficultés financières de l'époque, combinées à la réduction *massive* du personnel militaire, ne créent pas nécessairement un environnement propice au recrutement important de *qui que ce soit*, à plus forte raison les femmes.

L'examen de la PMF depuis 2001 permet de constater que le recrutement des femmes a triplé depuis les années 1990[27]. Le point de repère ostensible de cette hausse est l'accroissement considérable de l'environnement de sécurité après les attentats du 11 septembre qui ont mené à la guerre contre le terrorisme et à la mission en Afghanistan. Ces faits marquants attirent l'attention de la société et des politiciens sur les FAC qui avaient bien besoin de ressources humaines et financières. Afin de réaliser l'inclusion des sexes, le MDN lance une campagne de marketing dynamique pour attirer des recrues féminines[28]. Grâce à cette campagne, les niveaux de recrutement des femmes triplent comparativement à ce qu'ils étaient avant les incidents du 11 septembre. Sans tourner en dérision cette augmentation, la PMF demeure symbolique. Afin d'examiner le symbolisme, il est important d'étudier les facteurs qui pourraient être à son origine. Existe-t-il des facteurs biologiques qui pourraient indiquer que les femmes sont moins aptes au service militaire?

En l'absence de politiques interdisant aux femmes de s'enrôler, comment expliquer que les forces armées demeurent dominées par les hommes? Afin de répondre à cette question, on doit s'interroger sur le rôle de la *nature* par opposition à celui de la *culture*. Des recherches scientifiques montrent que certaines caractéristiques biologiques des hommes, par exemple la taille et la force, peuvent expliquer l'omniprésence des hommes au combat[29]. Cependant, bien que ces facteurs biologiques soient en partie fondés empiriquement, ils ne suffisent pas à expliquer la mesure dans laquelle les forces armées demeurent dominées par les hommes[30]. En effet, la guerre moderne est principalement technique. Par conséquent, la taille et la force physique jouent un rôle moins grand dans les combats contemporains. Même en supposant (à tort) que tous les hommes sont plus forts que toutes les femmes, l'argument de la force physique n'est guère crédible puisque les tâches de nombreux groupes professionnels de combat consistent à utiliser des systèmes d'armes ou des armes à feu complexes qui nécessitent une habileté manuelle et une acuité mentale plutôt que la force musculaire brute. L'argument fondé sur les caractéristiques biologiques n'est guère convaincant même dans le contexte des régimes d'entrainement intensif adoptés par ceux qui font partie des armes de combat, des forces spéciales, du groupe professionnel Déminage par plongeur et qui participent aux opérations de recherche et de sauvetage. Bien qu'un petit nombre de femmes soient représentées dans ces domaines spécialisés, leur présence même montre que les femmes sont effectivement capables de relever les défis physiques inhérents à ces unités d'élite spécialisées.

Quel est le rôle de la testostérone par rapport à la PMF? Est-ce que la testostérone entraine une augmentation de l'agressivité? La science laisse entendre que la testostérone peut stimuler le gène de l'agressivité, ce qui rend plausible le lien entre les hommes et la guerre[31]. Cependant, les femmes, comme les hommes, possèdent le gène de l'agressivité et produisent de la testostérone, quoiqu'en quantités différentes[32]. Même si la testostérone peut être responsable de l'agressivité, cela n'explique pas nécessairement pourquoi les hommes sont prédominants dans les rangs militaires. L'agressivité n'est pas nécessairement une caractéristique fondamentale des militaires. Au contraire, les progrès technologiques militaires exigent que les soldats, les marins et les aviateurs demeurent calmes et posés au combat. Les soldats d'infanterie de l'Armée de terre au combat, les officiers de l'armement de la Marine qui tirent un missile ou les aviateurs de la Force aérienne engagés dans un combat aérien doivent faire appel à tous leurs sens et supprimer leurs émotions afin de

*Une femme pilote de CC-130 Hercules dans le poste de pilotage.*

détruire l'ennemi. Joshua S. Goldstein est un érudit interdisciplinaire spécialisé dans le domaine de la guerre et de la société, un professeur émérite en relations internationales à l'American University et un chercheur-boursier à l'Université du Massachusetts. Il fait observer que la guerre moderne convient, en fait, mieux aux femmes puisque ces dernières « […] sont habituellement plus rapides et plus agiles en ce qui concerne les tâches de précision […] Aujourd'hui, le succès et la survie dépendent beaucoup plus de la capacité d'exécuter rapidement des séquences de petits mouvements[37]. » [TCO] En conclusion, l'argument biologique n'explique pas adéquatement le faible niveau de la PMF.

Si la nature ne peut expliquer de façon convaincante la sous-représentation des femmes dans les groupes professionnels militaires, il faut alors examiner la *culture*. Quelles sont l'influence de la culture et de la société sur la PMF? Je prétends qu'une explication crédible de la division des rôles de combattant entre les sexes relève de la transmission culturelle de la masculinité aux mâles et de la féminité aux femmes. Ainsi, les fillettes et les jeunes femmes sont-elles élevées dans des *micro* et *macro* environnements où la société les amène à percevoir les forces armées comme une chasse gardée masculine. Mais avant de développer cet argument, il faut faire une nette distinction entre les concepts masculin/féminin et homme/femme. La masculinité et la féminité sont des concepts sociaux relatifs au sexe. Par conséquent, ils se rapportent à des normes acceptées socialement qui déterminent les comportements acceptables et normaux des hommes et des femmes. Par ailleurs, le sexe renvoie directement à l'anatomie des hommes et des femmes. Étant donné la diversité relative des caractéristiques masculines et féminines tant chez les hommes que chez les femmes, on ne peut guère accoler les termes sexe et genre. Cependant, l'association des forces armées et de la masculinité imprègne différentes cultures dans le monde entier. Ainsi, il existe bel et bien une hégémonie masculine dans la profession des armes. Il existe ainsi un concept dichotomique entre le protecteur et la femme qui a besoin de sa protection. Si tel est le cas, comment la culture contribue-t-elle à ce que l'on perçoive les forces armées comme la chasse gardée des hommes?

Une explication plausible de la PMF serait que cette dernière est fondée sur une notion culturelle voulant que les forces armées soient un lieu d'apprentissage pour les hommes. Dans son livre intitulé *War and Gender*, Joshua Goldstein fait observer que les forces armées représentent l'un des derniers bastions où les jeunes hommes peuvent acquérir une « masculinité artificielle »[38] [TCO] encodée socialement. Donc, l'institution militaire est l'endroit où un homme apprend à « nier ses traits féminins et sa douceur »[39]. [TCO] Ainsi, les normes culturelles font-elles en sorte que les forces armées persistent à nourrir la masculinité. Dans une perspective plus vaste, l'admission des femmes dans les forces armées grâce aux politiciens, particulièrement dans les rôles de combat, s'est révélée une étape cruciale de la réalisation du changement et de la contestation de ces normes fondées sur le sexe. Ce faisant, on a contesté la définition culturelle de la masculinité chez les hommes. Les femmes ne sont plus limitées par les caractéristiques de leur sexe et elles ne sont plus tenues de jouer des rôles féminins liés au foyer et à la reproduction.

Même si les restrictions politiques ont été éliminées, les statistiques qui étayent la présence symbolique des femmes dans les forces armées modernes montrent que les limites sociales sont encore fermement établies. Cela suppose que la socialisation des garçons et des fillettes, combinée à une ségrégation culturelle enracinée, axée sur le sexe, pourraient sous-tendre l'éducation des enfants. À l'âge adulte, ces schémas fondés sur le sexe sont cristallisés et difficiles à contrer. Par conséquent, lorsqu'une femme s'enrôle, cela peut susciter un sentiment

d'incertitude par rapport à son identité. Un commentaire révélateur du premier maître de 2e classe Alena Mondelli de la Marine royale du Canada (MRC) renforce la notion selon laquelle les limites axées sur le sexe persistent : « Je croyais que pour survivre dans la Marine, je devais abandonner ma féminité… Notre culture a encore du rattrapage à faire par rapport à notre politique et à notre doctrine ». Ainsi, la lente évolution des femmes dans les forces militaires laisse entendre que l'analyse de Goldstein concernant la socialisation peut continuer d'avoir un accent de vérité.

L'argument de la socialisation repose sur la notion selon laquelle les enfants sont éduqués conformément à des schémas socialement acceptables, fondés sur le sexe, qui favorisent certaines normes de socialisation des fillettes et les confinent dans un rôle féminin docile tandis que les garçons sont élevés en fonction d'un archétype masculin dominant. Ce schéma culturel place un fardeau considérable sur les garçons qui, à un moment donné, sont obligés de se soumettre à une forme d'épreuve culturelle afin de prouver leur masculinité. Chose certaine, diverses cultures reconnaissent les écarts entre la masculinité et la féminité des hommes et des femmes. Cependant, pour certains, la présence de traits féminins chez un homme diminue sa virilité. Dans une moindre mesure, cela s'applique également aux femmes qui perdent de leur féminité quand elles ont moins de qualités féminines. Cependant, une telle déduction ne fait que renforcer les rôles axés sur le sexe parce que cela suppose que les hommes doivent atteindre un niveau de masculinité plus élevé afin de se démarquer des femmes qui ont des traits masculins (par exemple, les femmes qui s'entraînent). On perçoit les femmes qui servent dans les forces armées comme étant susceptibles de perdre une partie de leur féminité pour cette raison.

Il serait préjudiciable d'affirmer que les femmes dans les forces armées sont indignes des qualités féminines. De nos jours, la société autorise les femmes qui portent l'uniforme militaire à choisir des métiers non traditionnels et à conserver les qualités féminines associées à leur sexe. Par exemple, les cinéastes d'Hollywood ont réalisé de multiples films où l'héroïne est une femme endurcie, mais féminine. Prenons comme exemple le film d'action *GI Jane*. Paru en 1997, il est l'un des premiers à illustrer parfaitement les problèmes de différenciation des sexes dans les forces armées. Par ailleurs, les fillettes sont aussi socialisées au moyen de leurs jouets. Les femmes qui servent actuellement dans les forces armées ont peut-être joué avec des poupées telles que *Marine Corps Barbie*, qui a été mise en marché en 1991. En résumé, les films et les jouets sont des exemples de marketing qui encourage les fillettes et les jeunes femmes à accepter l'existence de leurs traits masculins et féminins.

Afin de trouver d'autres facteurs expliquant la faible PME, on ne peut se contenter d'examiner les données quantitatives et il faut s'attarder à l'étude de la qualité des expériences féminines dans les forces armées. Par exemple, quel rôle le harcèlement joue-t-il dans le milieu de travail militaire? La culture militaire au Canada condamne le harcèlement [particulièrement depuis la publication du rapport Deschamps et le lancement de l'Op *Honour* –NDR], mais cela ne signifie pas qu'il est inexistant. De 2002 à 2012, 513 plaintes en matière de harcèlement ont été enregistrées dans un système central de suivi des plaintes. De ces plaintes, 51 étaient de nature sexuelle, mais seulement 11 se sont révélées légitimement fondées. Ces données prometteuses laissent entendre que sur un effectif en activité de 100 000 personnes, seulement 0,01 p. 100 d'entre elles ont été victimes de harcèlement au cours d'une période de 10 ans. On peut en déduire que ces données sont encourageantes ou bien trompeuses. Ces statistiques manifestement peu récentes *laissent entendre* que la culture militaire canadienne est effectivement dénuée de comportements de harcèlement. Est-ce là toute la vérité? Selon un récent sondage auprès de 9 100 membres de la Force régulière des FAC, le harcèlement existe encore dans le milieu de travail militaire. En effet, 16 p. 100 des personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient été victimes de harcèlement relatif à leur race, leur religion, leurs caractéristiques physiques ou leur sexe. Par conséquent, il est évident que le harcèlement existe et que les cas ne sont pas tous signalés par les voies officielles.

Dans les forces armées, on *peut utiliser* et on *utilise* le mode alternatif de résolution des conflits, ce qui signifie que les litiges sont résolus par l'intermédiaire d'un programme d'auto-assistance, par l'intervention du superviseur et par la médiation. Même si ces méthodes peuvent être satisfaisantes, elles ne sont concluantes que si le harcèlement cesse et si l'agresseur est convenablement sensibilisé au tort émotionnel qu'il a causé. De plus, c'est la victime qui doit *rechercher* de telles méthodes alternatives de résolution, car son superviseur doit se garder de les *imposer*. En outre, même si ce processus est adéquat dans les cas de harcèlement, il illustre le renforcement positif de l'attitude organisationnelle globale. Il suppose que ceux qui se trouvent au bas de l'échelle ont assimilé l'éthos qui a été renforcé depuis le sommet. Même s'il est évident que le harcèlement n'est pas systémique dans les FAC, on ne peut nier son existence. À lui seul, ce fait pourrait amener le public à croire que les forces armées tolèrent un certain niveau de harcèlement. Cette perception pourrait être un obstacle au recrutement et empêcher d'autres femmes de considérer les forces armées comme un employeur de choix.

Il faut reconnaître que les membres des FAC ne sont pas à l'abri des agressions sexuelles, un peu dans la même mesure que le harcèlement. Il est impératif de souligner qu'une seule agression sexuelle est de trop. Cependant, je prétends que ce type d'agression n'est pas aussi répandu dans les FAC que dans les forces américaines, mais la seule *perception* qu'une institution militaire est un endroit où les agressions sexuelles sont épidémiques est certainement un obstacle à la hausse de la PMF. De 2007 à 2011, 171 cas d'agression sexuelle ont été signalés en moyenne à la Police militaire des FAC (les données antérieures et postérieures ne sont pas disponibles sur le site Web du MDN). Les forces armées ne sont pas soumises à une surveillance civile, mais les policiers militaires et civils peuvent déposer simultanément des accusations relatives à une infraction criminelle. Ainsi, l'auteur d'une infraction peut être subordonné à la fois aux tribunaux civils et militaires. Cependant, il est difficile de compiler des données précises parce que l'information est répartie dans l'ensemble des ministères civils et du MDN. Au sein des Forces armées canadiennes, les condamnations sont archivées et disponibles sur le site Web du Cabinet du juge militaire en chef. Toutefois, elles ne sont pas compilées de manière à fournir facilement des statistiques sur la proportion des 171 cas qui a donné lieu à une condamnation. Si cette information n'est pas diffusée clairement au public, il devient difficile de présenter objectivement que les agressions sexuelles ne constituent pas un problème au sein des FAC. Par conséquent, l'opinion selon laquelle les FAC connaissent un très faible taux d'agressions sexuelles est fondée sur la spéculation plutôt que sur des preuves empiriques. C'est pourquoi les FAC devraient s'efforcer d'améliorer grandement la collecte et la diffusion au public des informations sur les agressions sexuelles.

Jusqu'ici, j'ai discuté des facteurs biologiques et culturels qui pourraient influer sur le recrutement et le maintien en poste des femmes. Ces facteurs peuvent être des obstacles à la PMF. Parallèlement à la *quantité* de femmes dans les forces armées, quelle est la *qualité* des postes qu'elles occupent? Il est essentiel de se rappeler que dans les FAC, les femmes sont sous-représentées dans bon nombre de groupes professionnels. En outre, elles ne sont pas réparties également dans les trois services. Ce phénomène n'est pas limité au Canada. Dans l'ensemble des pays de l'OTAN, la tendance veut que les femmes soient regroupées dans les groupes professionnels de soutien et extrêmement sous-représentées dans les groupes professionnels techniques et opérationnels. Autre similitude entre le Canada et les autres pays de l'OTAN, le nombre de femmes est proportionnellement plus élevé dans la Force aérienne et

Une assistante médicale lors d'une patrouille à pied à Kandahar, en Afghanistan.

HOSPITAL

## NOTES


1. Lucy Ellis, « Les membres féminins de la Marine royale canadienne ont le vent dans les voiles », paru dans *Nouvelles de la Défense nationale*, 11 mars 2014 « http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=les-membres-feminins-de-la-marine-royale-canadienne-ont-le-vent-dans-les-voiles/[illegible] ». Consulté le 11 mars 2014.
2. Peter MacKay, « Réponse du gouvernement au rapport du *Comité permanent de la Défense nationale – Recrutement et maintien en poste des membres des Forces canadiennes* », *Parlement du Canada* (2005), http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=[illegible]&Mode=1&Parl=40&Ses=3&Language=F. Consulté le 14 mars 2014.
3. MDN, « Foire aux questions », Défense nationale (2014). http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/faq.page. Consulté le 14 mars 2014.
4. Chantal Fraser, « Le recrutement axé sur la diversité : à la recherche du point de bascule », paru dans la *Revue militaire canadienne*, vol.13, n° 4 (automne 2013), p. 27. http://www.journal.forces.gc.ca/[illegible].pdf. Consulté le 14 mars 2014.
5. Helena Carreiras, *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies*, New York, Routledge, 2006, p. 95.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. Anita Schjølset, « *NATO and the Women: Exploring the Gender Gap in the Armed Forces* » (article rédigé par le Peace Research Institute Oslo pour le ministère norvégien de la défense), 2010, p. 28. http://file.prio.no/Publication_Files/Prio/Schjolset%20(2010)%20NATO%20and%20the%20Women%20(PRIO%20Paper).pdf. Consulté le 14 mars 2014.
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. Fraser, p. 27.
19. Schjølset, p. 58.
20. Hans Jung, « Les Forces canadiennes peuvent-elles être le reflet de la société canadienne? », *Revue militaire canadienne*, vol. 8, n° 3, (automne 2007), p. 28. http://www.journal.forces.gc.ca/[illegible].pdf. Consulté le 14 mars 2014.
21. Carreiras, p. 55.
22. *Ibid.*, p. 100.
23. *Ibid.*
24. Jack Granatstein, *Who Killed the Canadian Military?*, Toronto, Harper Collins, 2004, p.155-165.
25. *Ibid.*, p. 140.
26. *Ibid.*
27. Joshua S. Goldstein, *War and Gender: how gender shapes the war system and vice versa*, Cambridge, NY, Cambridge University Press, 2001, p. 88.
28. Carreiras, p. 128.
29. Goldstein, p. 406.
30. *Ibid.*, p. 182.
31. *Ibid.*, p. 143.
32. *Ibid.*, p. 130-145.
33. *Ibid.*, p. 167.
34. *Ibid.*, p. 265.
35. *Ibid.*, p. 266.
36. Alexa McAdéfi, « Chapitre 14 – L'évolution de mon rôle de leader et de femme : une histoire personnelle », paru dans *Façonner les traditions : les femmes, le leadership et la Marine canadienne de 1942 à 2010*, sous la direction de Stéphanie A.H. Bélanger et Karen D. Davis, Kingston, Ontario, Presses de l'Académie de la défense, 2010, p. 119-127.
37. Goldstein, p. 264.
38. Films [illegible], http://www.imdb.com/title/tt0119173/
39. Barbie Collection, http://www.barbiecollection.com/shop/doll/[illegible]-barbie-doll-[illegible]
40. Karol Wenek, directeur général – Personnel militaire, Comité permanent de la condition féminine, Parlement du Canada, FEWO-51 (2012), http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?Mode=1&DocId=[illegible]&Language=F. Consulté le 14 mars 2014.
41. *Ibid.*
42. Allison Auld, « Survey Suggests Minorities, Women and Natives in Military Suffer More Harassment », paru dans *The Canadian Press*, 5 novembre 2013. Consulté le 7 mars 2014 http://www.ctvnews.ca/canada/minorities-women-and-natives-in-military-suffer-more-harassment-survey-1.1526040.
43. *Ibid.*
44. Wenek.
45. MDN, « Fiche technique – Le processus d'enquête de la Police militaire des Forces canadiennes sur les allégations d'infraction sexuelle », Défense nationale, FR CFPM 13.001, 2014, http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=le-processus-d-enquete-de-la-police-militaire-des-forces-canadiennes-sur-les-allegations-d-infraction-sexuelle/[illegible].
46. *Ibid.*
47. MDN, « Le Cabinet du juge militaire en chef », Défense nationale, 2014, http://www.jmc-cmj.forces.gc.ca/fr/index.page
48. Wenek.
49. Krista Brodie, « Gender in Defence and Security Leadership: The Canadian Experience ». Conférence à Canberra, en Australie, le 12 mars 2013. Organisée par le ministère de la Défense et le Royal United Services Institute de l'Australie. http://www.rusi.org.au/[illegible]-Brodie.pdf
50. Carreiras, p. 100.
51. *Ibid.*, p. 101.
52. Maud Eduards, « What Does a Bath Towel Have to do With Security Policy? Gender trouble in the Swedish Armed Forces », paru dans *Making Gender, Making War: Violence, Military and Peacekeeping Practices*, sous la direction d'Annica Kronsell et d'Erika Svedberg, New York, Routledge, 2012, p. 62.
53. Torunn L. Tryggestad, « Trick or Treat? The UN and Implementation of Security Council Resolution 1325 on Women, Peace, and Security », paru dans *Global Governance* vol. 15, no 4 (oct.-déc. 2009), p. 539-541, http://heinonline.org.[illegible]
54. Eduards, p. 58.
55. Johanna Valenius, « A Few Kind Women: Gender Essentialism and Nordic Peacekeeping Operations » paru dans *International Peacekeeping*, vol. 14, no 4,2007, p. 513, doi : 10.1080/13533310701427785.
56. Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, « Les femmes, la paix et la sécurité » (2000), p. 2. http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/72/[illegible].pdf?OpenElement.
57. Wenek.
58. Holly Yeager, « Women in the Military: 'We are in the Fight' » paru dans *Proceedings Magazine* (US Naval Institute), vol. 133, no 12, déc. 2007. « http://web.a.ebscohost.com.[illegible] ».
59. Nyameka Mankayi, « Male Constructions and Resistance to Women in the Military », paru dans *Scientia Militaria: South African Journal of Military Studies*, vol. 34, no 2, 2006, p. 47, doi : 10.5787/34-2-23.
60. Nancy Taber, « The Profession of Arms: Ideological Codes and Dominant Narratives of Gender in the Canadian Military », paru dans *Atlantis*, vol. 34, no 1, 2009, p. 33. http://journals.msvu.ca/index.php/atlantis/article/download/[illegible].
61. *Ibid.*, p. 33-34.
62. Yeager.
63. *Ibid.*
64. *Ibid.*
65. Wenek.
66. Brodie, p. 5.
67. Beth Freeman, documentaire : *Soeurs d'armes*, SIA Productions, 2010.

# Pensée linéaire et non linéaire : au-delà de la rétro-ingénierie

par Ben Zweibelson

– Ça se passe à quel moment dans le film?

– Maintenant. Ce que vous voyez c'est maintenant. Tout ce qui se passe maintenant est en train de se passer maintenant.

– Et ce qui s'est passé avant?

– On l'a passé.

– Quand?

– Juste maintenant. À l'instant. C'est pourquoi maintenant, c'est maintenant[1].

– La folle histoire de l'espace, 1987

Ben Zweibelson *est le directeur du cours sur la conception de programmes à la Joint Special Operations University (JSOU), US Special Operations Command (USSOCOM), à Tampa, en Floride. Officier d'infanterie à la retraite de l'US Army, M. Zweibelson fait des études doctorales en philosophie à l'Université nationale australienne. Ses articles les plus récents sur la conception militaire ont été publiés dans les numéros de décembre du* Defense Studies Journal *(Taylor et Francis) et du* Royal Netherlands Atlantisch Perspectief Journal, *numéro 15(4). D'autres articles sur la conception seront publiés par le Directorate of Future Land Warfare Centre de l'armée australienne et dans un numéro du* Journal de l'Armée du Canada, *en 2016.*

## Introduction

Commencer cet article par une citation tirée d'un film de Mel Brooks peut être risqué pour un sujet lié à la stratégie militaire. Dans sa comédie de science-fiction, « La folle histoire de l'espace », Mel Brooks, par moments, tourne en dérision les complexes militaro-industriels modernes en raison de leur engouement pour la technologie et le contrôle absolu de conditions chaotiques et complexes. À de nombreux égards, Brooks se montre perspicace (sur un ton provocateur) sur la façon dont nos institutions militaires modernes réfléchissent à la complexité et au temps, et sur la façon dont nous *réfléchissons à la façon de réfléchir* à la complexité et au temps. Le présent article ne vise pas à tourner en dérision les forces armées à la façon de « La folle histoire de l'espace », mais vise à favoriser un discours sérieux sur la façon dont nous réfléchissons aux opérations militaires organisées dans le temps et l'espace. Les folies de l'organisation militaire de « La folle histoire de l'espace » se déroulent entièrement dans un décor de science-fiction, mais il se peut que certaines métaphores offrent des points de vue peu

orthodoxes qui font prendre conscience de la folle audace bien réelle liée à la planification et au contrôle militaires modernes. Il se peut que les engagements récents avec les Talibans, al-Qaïda et al-Shabaab, la reprise des guerres par procuration de la Russie et la montée en puissance soudaine de l'EIIL montrent que nos stratégies institutionnalisées de « construction de sens » sont beaucoup moins prévisibles que ce à quoi on s'attend d'elles[2].

Les échéanciers sont un aspect que nous tenons souvent pour acquis lorsque nous considérons la façon de donner un sens aux problèmes militaires et d'élaborer des plans d'action. Percevoir l'évolution du monde comme une *séquence* d'événements isolables rend notre mode de pensée habituel linéaire (rétrospectif). Ce mode de pensée révèle des liens de causalité réductibles (analysables), mais il simplifie la réalité et tend à effacer la complexité des interactions dans les environnements chaotiques et dynamiques où se déroulent les conflits[3]. La doctrine de la planification militaire tend à présumer que nous pouvons à la fois réduire les problèmes à des liens de causalité isolables (que nous appelons lignes d'effort) et mettre en séquence ces liens comme s'il s'agissait d'événements planifiés dans le temps linéaire (d'un point de départ à un point d'arrivée)[4]. Dans cet article, j'utilise, dans ce cas, l'expression *vision du monde analytique-linéaire*.

Les artéfacts institutionnels de ce système de croyances sont innombrables; on les voit dans notre façon d'analyser les missions, d'élaborer des plans de campagne, de déterminer les points décisifs, d'établir les cycles de ciblage, et ainsi de suite. À un niveau plus profond, ce processus de raisonnement analytique et linéaire domine les stratégies et les décisions nationales fondamentales liées à la guerre, telles qu'elles sont enseignées dans nos collèges militaires. Je soutiens que notre approche *analytique* exclusive et notre prise de décision de *style linéaire* ouvrent la porte aux vulnérabilités et créent des obstacles à une pratique réflexive plus critique[5]. Notre mode de pensée établi met l'accent uniquement sur les modèles analytiques et linéaires, et ne cherche pas à savoir *pourquoi* nous pensons de cette façon et à explorer les autres façons de penser qui s'offrent à nous[6]. Je propose ici une approche non linéaire de la « construction de sens », appelée *vision du monde holistique non linéaire*, comme paradigme de remplacement à la *vision du monde analytique-linéaire*.

## Planification linéaire égale causalité linéaire

La pensée linéaire en soi est une métaphore selon laquelle un enchaînement d'idées se produit sur une ligne que nous pouvons considérer en ordre séquentiel. Le raisonnement analytique fonctionne lorsque la logique « si A plus B, alors C » s'applique et que les lois ou les principes universels fonctionnent de manière prévisible. Dans les sciences physiques, les domaines des mathématiques, de la physique et de l'ingénierie, comme d'autres domaines des sciences exactes, se fondent principalement sur le raisonnement analytique. Les lois du mouvement des corps de Newton semblent fonctionner parce qu'elles apparaissent comme systématiquement fiables, mesurables et universelles pour les choses matérielles[7]. Pourtant, les institutions militaires cherchent des applications analytiques à l'art et à la science de la guerre au-delà de l'utilité de cette organisation logique dans la guerre complexe. En dehors des laboratoires stériles et des exercices théoriques, l'approche « si A, alors B » est dépassée par le désordre naturel de la complexité humaine et de la guerre[8]. Contrairement aux sujets des sciences exactes, la nature dynamique et complexe des sociétés humaines (y compris la guerre) nous empêche de nous en remettre exclusivement au raisonnement analytique pour comprendre la réalité[9].

Il est raisonnable d'adopter le raisonnement linéaire pour l'action militaire *tactique* étant donné la façon dont nous subissons physiquement le temps et l'espace. Biologiquement, nous vivons selon un rythme mesurable, constant et linéaire. Par conséquent, la synchronisation des montres pour les opérations tactiques nous semble logique, comme les stratégies linéaires qui commencent par une invasion et prédisent une capitulation totale après une série de campagnes et d'objectifs[10]. À la lecture de chaque mot de cette phrase, le temps s'écoule à un rythme constant, votre cœur continue de battre dans votre poitrine et vos yeux clignotent. La vie semble se dérouler selon un temps linéaire, dans lequel les humains appréhendent le monde comme des « êtres temporels », pour reprendre l'expression de saint Augustin et d'autres philosophes[11]. Nous « avançons d'un pas traînant dans cette enveloppe charnelle », comme l'écrivait

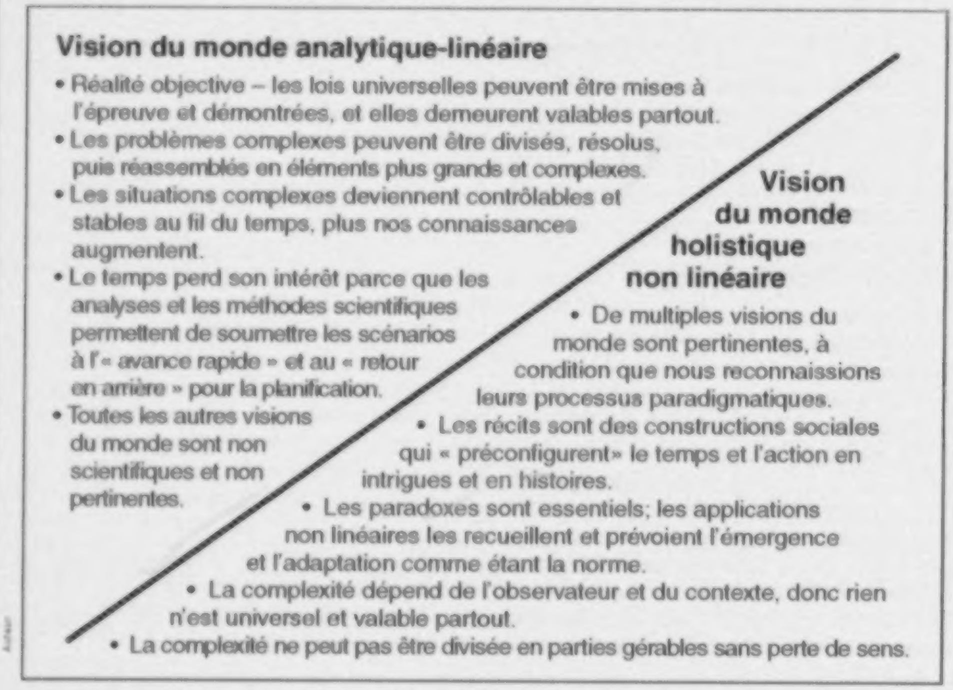



**Figure 1 :** Caractéristiques des visions du monde linéaire et non linéaire

Shakespeare, puisque nous expérimentons certaines limites manifestes, car le temps avance à mesure que notre biologie interprète la réalité. Tenter de prédire l'avenir devient aussi problématique que de comprendre réellement le passé[12]. Nous imaginons souvent le passé et nous nous souvenons de l'avenir sans nous en rendre compte[13]. En d'autres termes, nos forces armées tentent de prédire les événements en se fondant sur un raisonnement boiteux découlant d'une mauvaise interprétation des événements passés. Notre quête de certitudes et notre préférence pour l'approche analytique de construction de sens façonnent entièrement nos méthodes de planification, notre doctrine et nos pratiques en une production linéaire plutôt limitée[14]. Notre incapacité à trouver des moyens différents d'élaborer des stratégies est attribuable à la nature séduisante des constructions analytiques et linéaires pour les organisations militaires.

La figure 2 montre le processus séquentiel dans lequel les planificateurs militaires reçoivent des directives des autorités supérieures et conçoivent un « état final désiré » dans l'avenir nébuleux[15]. En utilisant la *rétro-ingénierie*, nous construisons ultérieurement le plan de campagne à rebours de cet état final futur, en concevant des objectifs, des effets et des centres de gravité, et en élaborant des lignes d'effort en remontant jusqu'à aujourd'hui[16]. À chaque ligne d'effort est associée une myriade de mesures (de rendement et d'efficacité), ainsi que des points de décision distribués dans le temps et l'espace projetés. Une fois le plan établi, nous nous attendons implicitement à ce que l'environnement du conflit, complexe et dynamique, respecte ce plan (de même que les plans secondaires acceptés pour les principaux développements prévus). Nous nous attendons au fil du temps à recueillir plus de renseignements et à devenir plus précis, avec moins d'effets de surprise et un contrôle et une stabilité accrus. La progression par l'intermédiaire de la planification analytique nous promet une plus grande certitude et moins d'imprévisibilité due au chaos et à la complexité[17]. Les choses sont censées s'améliorer avec le temps, pour autant que le flot de données continue d'alimenter la vision du monde analytique-linéaire.

Ces approches linéaires et de rétro-ingénierie fonctionnent du plus haut niveau stratégique au niveau tactique immédiat, selon ce que les planificateurs qualifient d'approche « imbriquée ». Même le concept de « niveaux de guerre » est une abstraction dans cette vision particulière du monde, comme le sont les « centres de gravité » et les « lignes d'effort ». Cependant, comme nous l'avons vu à de nombreuses reprises dans des conflits militaires, il arrive souvent que cette approche purement analytique et linéaire ne permette pas d'établir un sens de la réalité utile. La plupart du temps, nous sommes surpris que les choses surviennent de manières inattendues, qu'il s'agisse de l'évolution de la situation politique, d'un coup d'État militaire, de l'assassinat d'un ambassadeur ou de la montée soudaine d'une nouvelle force ennemie. Alors que nos analystes justifient rapidement que nous continuions à utiliser les mêmes concepts en énonçant de nouvelles justifications a posteriori, il semble que nous ayons tendance à être invariablement surpris que des stratégies linéaires « dérapent » plutôt rapidement[18].

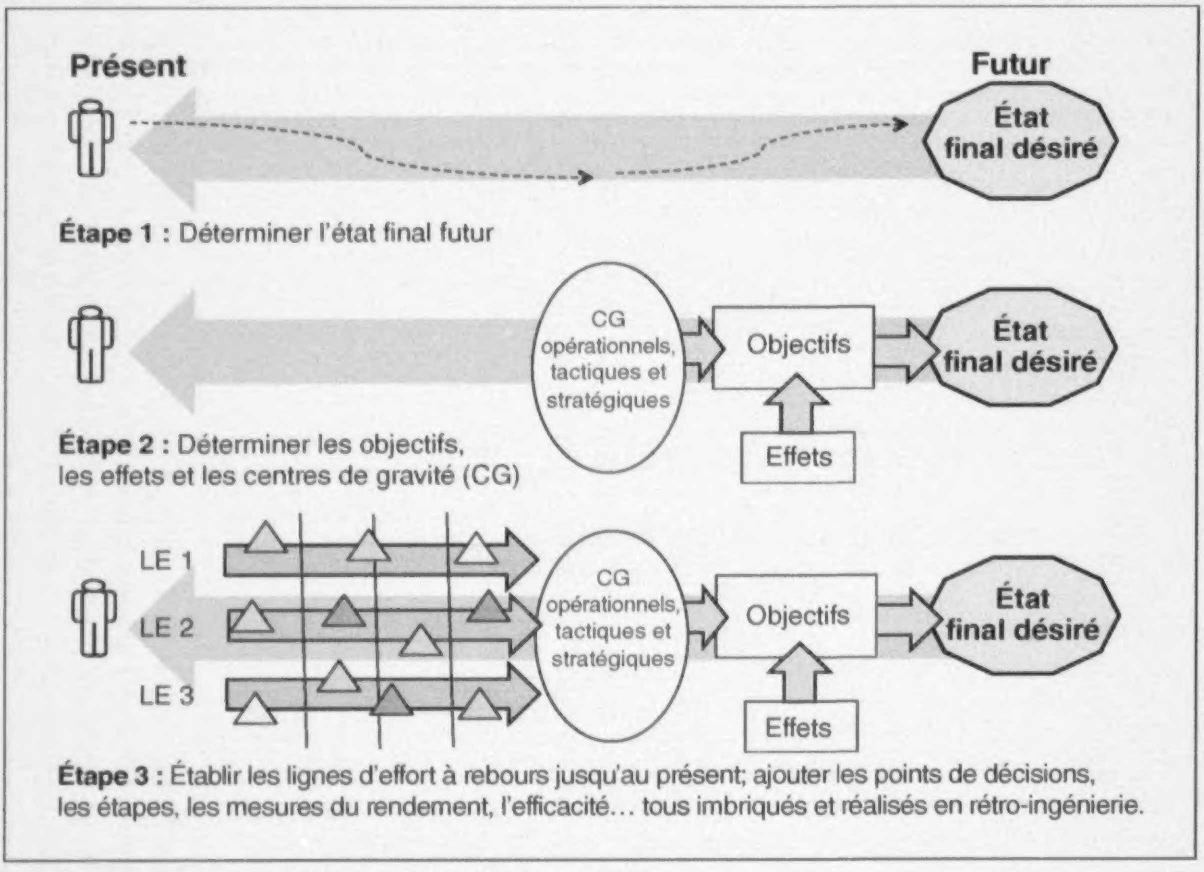



**Figure 2 :** Visions du monde analytiques-linéaires et « rétro-ingénierie » des plans

Musée cantonal des Beaux-Arts de Lausanne. Don de Charles Knébel, 1955. En prêt à long terme au Musée de l'Abbatiale de Payerne

Portrait d'Antoine-Henri Jomini.

Face à l'échec de la planification, la première réaction est de reconfigurer la méthode ou de modifier les outils usuels (lignes d'effort, centres de gravité, états finaux) dans les limites de l'approche analytique[19]. Je surnomme cette réaction l'« effet rétrospectif jominien », d'après les principes de la guerre fortement influents rédigés par le théoricien militaire Antoine-Henri Jomini au XVIII[e] siècle, bien que Jerome Bruner (psychologue) utilise l'expression « processus d'inférence » de manière semblable[20]. Selon Jomini, un chef militaire gagnerait n'importe quel conflit par la combinaison appropriée de ces principes, qu'il s'agisse de la masse, de l'effet de surprise et de la vitesse, ou peut-être de x, y ou z[21]. Si un commandant les appliquait et échouait, l'« effet rétrospectif jominien » aboutirait au raisonnement que les principes de Jomini n'ont pas été appliqués correctement. Ces cycles sans fin de bricolage méthodologique demeurent superficiels, car ils ne tiennent pas compte des problèmes plus profonds qui nuisent à la construction de sens exacte et à l'anticipation de scénarios militaires complexes[22]. Nous sommes plus enclins à critiquer (ou à congédier) le chef militaire, à bricoler la méthode et à redémarrer avec les mêmes processus légèrement maquillés. Ainsi, nous sommes captifs d'une vision du monde qui nous amène à débattre de la façon dont les problèmes à venir doivent correspondre aux outils à notre disposition, et nous refusons de lâcher prise[23]. Nous voulons que la Russie se comporte comme l'Union des républiques socialistes soviétiques et nous nous attendons à ce que l'EIIL agisse comme al-Qaïda ou même le Hamas. Pour le stratège analytique-linéaire, les outils peuvent résoudre tous les problèmes, à condition que nous fassions correspondre le bon problème au bon outil. Il existe des solutions de rechange à cette approche, si nous sommes disposés à rompre avec notre institutionnalisme tout puissant.

## Comment la non-linéarité fonctionne-t-elle dans le moment présent?

Bien que cette position soulève la controverse, je considère la non-linéarité comme un concept qui peut fonctionner *dans* la vision du monde analytique, mais également *au-delà* de cette vision du monde[24]. La non-linéarité ne doit pas être nécessairement conforme à de simples processus analytiques; elle peut exprimer des visions du monde existentielles, postmodernistes et constructivistes qui sont toutes en contradiction (et incompatibles) avec la perspective analytique. Cependant, les approches non linéaires ne peuvent pas être « divisées en parties gérables », puis rassemblées en une séquence linéaire pour conserver l'essence même de la non-linéarité. Autrement dit, nous ne pouvons pas établir une compréhension non linéaire de l'EIIL ou de la Russie, puis la décomposer en quelque chose de linéaire sans perte importante (malgré nos désirs institutionnels de le faire). La non-linéarité résiste aux approches analytiques et, ultérieurement, elle doit être appréciée en dehors de toute vision du monde qui exige une visualisation linéaire de la stratégie. À cette fin, il faut faire preuve de patience et de réflexivité, et avoir la volonté de laisser tomber les modèles de construction de sens que nous chérissons tant. Nous remettons en question *notre façon* et *nos raisons* d'employer les états finaux, les lignes d'efforts et les autres constructions linéaires, et nous les modifions fréquemment.

Revenons à la citation tirée du film de Mel Brooks présentée en introduction, car elle fournit une aide métaphorique utile pour expliquer la non-linéarité. Dans une scène du film (pour ceux qui ne le connaissent pas bien), les méchants sont à la recherche des héros et recourent à une technologie incroyable, hilarante et paradoxale. Dans le film, ils obtiennent la cassette préliminaire du film, avant que sa réalisation ne soit terminée. La visionnant d'une façon linéaire à l'aide d'un magnétoscope, ils effectuent simplement une avance rapide jusqu'au point dans l'avenir où ils obtiendront des renseignements sur les héros, puis ils continuent leur poursuite de façon beaucoup plus précise. Essentiellement, il n'y a pas de différence entre le film sur la cassette et leur réalité propre dans le film. La cassette vidéo n'est pas une « boule de cristal » ni un « miroir magique », mais un outil mesurable et prédictif qui élimine l'incertitude concernant l'avenir pour ces personnages qui reconnaissent également qu'ils sont dans ce film[25].

De manière métaphorique, cet exemple illustre notre tendance à établir des stratégies linéaires élaborées et à espérer qu'un environnement complexe corresponde au plan au fur et à mesure que les choses évoluent. Les situations complexes déjouent de manière systématique la pensée linéaire, mais nous continuons contre vents et marées d'employer notre méthode de planification linéaire traditionnelle[26]. Nous publions nos plans de campagnes exhaustifs et nos ordres d'opérations, et nous gérons par la suite leur entretien et leur pertinence au moyen d'un volume de données et de mesures considérables qui, d'une manière ou d'une autre, renforce les concepts de départ[27]. Si nous pouvons affirmer que « A conduit à B, qui forme C », c'est parce que nous forçons les observations et les événements à continuer de soutenir l'intention et les objectifs initiaux du plan de campagne. Le sociologue Karl Weick explique ainsi ce phénomène : « les bureaucraties voient ce qu'elles ont vu avant et relient ces souvenirs dans une suite d'associations séquentielles. … [Elles] tendent à imaginer le passé et à se rappeler le futur[28]. »

Photo 100410-A-0846W-686 du United States Department of Defense prise par le Staff Sergeant Gary A. Witte

Ces explications font ressortir un résultat dangereux de la causalité linéaire : nos militaires ont tendance à prédire les événements à venir en se fondant sur un raisonnement erroné découlant d'une mauvaise compréhension des événements passés.

Même le terme « plan d'action » sous-entend *une orientation à donner à notre action* et donne un cadre conceptuel *à* la visualisation linéaire. Comme institution militaire, nous cherchons l'infaillibilité d'une copie du film dans lequel nous jouons, pour nous aider à prédire la solution aux problèmes que nous rencontrons. Plutôt que de chercher à construire des stratégies linéaires où les forces armées relient simplement les points et réalisent des états finaux prévus, nous devons nous intéresser aux applications non linéaires et à la façon dont elles diffèrent radicalement de notre approche habituelle.

## Applications non linéaires : transformer des carrés en lignes

En ce qui concerne les applications non linéaires stratégiques, nous devons être conscients du fait que toute critique de la vision linéaire traditionnelle du monde crée un désir implicite et puissant de combler le vide par quelque chose de similaire. Henry Ford disait « vous pouvez avoir le modèle T dans n'importe quelle couleur, pourvu que ce soit le noir ». Sa maxime s'applique bien à cette situation : nous ne renonçons pas à la construction linéaire si la stratégie de remplacement potentielle doit être préconfigurée et contrainte d'adapter des processus linéaires (comme la voiture qui doit être noire). Cela entraîne également un fort préjugé institutionnel défavorable envers les visions du monde et les approches qui établissent des stratégies entièrement nouvelles et différentes; menacer la doctrine établie et les traditions institutionnelles est très dangereux[29].

Le « carré sémiotique » offre une construction non linéaire utile pour établir des stratégies et explorer l'interaction entre les différentes visions du monde contradictoires[30]. En embrassant les paradoxes, les conflits et les similitudes, le stratège doit continuer à faire preuve d'introspection pour reconnaître les réflexes institutionnels et le langage des différentes visions du monde. Il existe de nombreuses autres approches de la non-linéarité appliquées à la stratégie; cependant, par souci de brièveté, le carré sémiotique suffira pour le présent article[31]. Toute approche non linéaire, y compris le carré sémiotique, produit des résultats qui ne présentent pas le contenu et la forme analytiques systématiques « si A, alors B » bien connus dans l'élaboration des stratégies linéaires[32]. La stratégie non linéaire est *émergente*, et non *prescriptive*. Cela facilite la critique de nombreux concepts de planification linéaire.

La figure 3 illustre le fonctionnement d'un carré sémiotique. Il existe plusieurs méthodes pour utiliser les carrés sémiotiques, mais toutes comportent l'élément critique du paradoxe. La figure 3 sert à décrire une notion « A » assortie d'une notion « B » paradoxale. Pour illustrer ce processus, pensez à une institution courante comme une banque. Votre banque veut des clients qui *déposent* leur argent

dans des comptes d'épargne de sorte qu'elle puisse disposer des capitaux, ce qui peut représenter le « A » de la figure 3. La banque désire également que les clients *dépensent* pour qu'ils souscrivent des prêts afin qu'elle profite des intérêts et des frais de transaction. La dépense constitue l'élément « B » qui s'oppose à la nature économe de l'élément « A ». Le carré sémiotique développe ce paradoxe en proposant les notions « A et B » et « ni A ni B » dans les coins opposés. Le paradoxe repose sur le paradoxe. La plupart des banques ont une combinaison d'objectifs contradictoires, les clients devant épargner, investir, dépenser et ainsi de suite. Les banques constituent un exemple pratique pour présenter le fonctionnement des carrés sémiotiques. Peut-on donner un exemple militaire touchant la stratégie ou la planification?

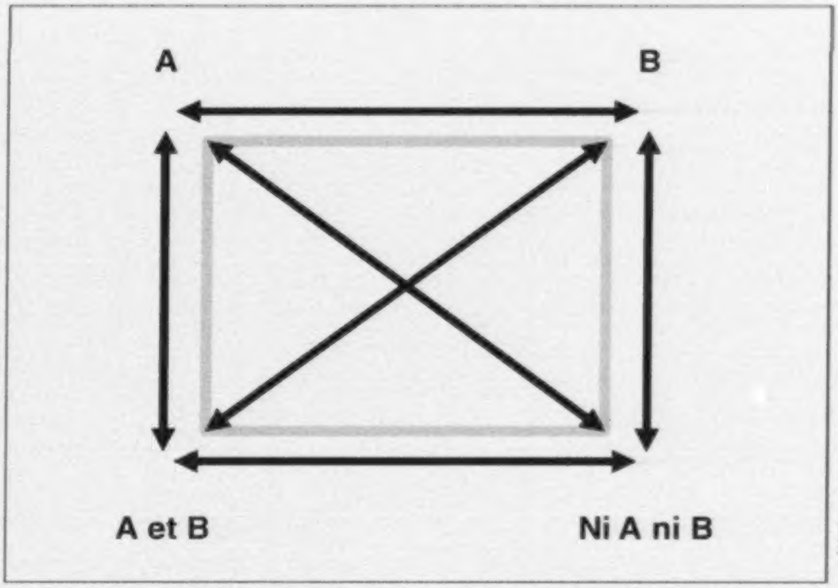



**Figure 3 :** Carré sémiotique (approches non linéaires appliquées à la planification)

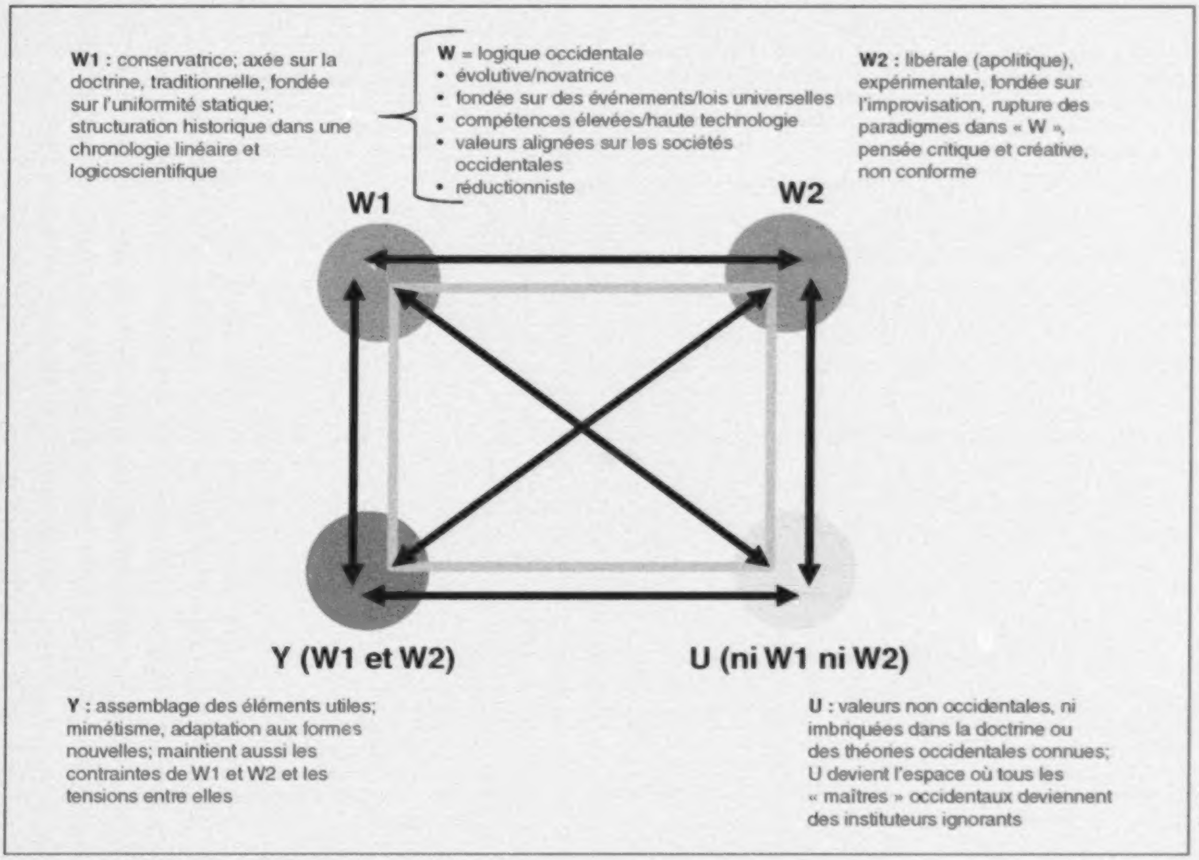



**Figure 4 :** Application du carré sémiotique dans la planification stratégique de la FIAS (2012)

En 2012, en tant que planificateur opérationnel principal pour la mission de formation de l'OTAN en Afghanistan (MFO-A), j'ai employé le carré sémiotique à plusieurs occasions pour des objectifs stratégiques et opérationnels. Dans un cas, nous l'avons appliqué à la phase de conception du processus d'élaboration des projections réduites des forces de sécurité afghanes pour 2017 et au-delà[53]. Dans un autre cas, des carrés sémiotiques ont été appliqués durant la phase initiale de conception et de construction de sens du processus d'élaboration d'un plan global de synchronisation de la MFO-A visant à transférer toutes les bases de formation et toute l'infrastructure aux forces afghanes avant 2014[54]. La figure 4 reproduit le carré sémantique utilisé dans la planification de la transition de la MFO-A. Ici, les couleurs primaires fonctionnent de manière métaphorique par association avec chaque construction paradoxale. Vous remarquerez que le carré respecte la théorie des couleurs en ce qui concerne la combinaison ou l'élimination des couleurs. Nous avons appliqué ces carrés dans le travail stratégique théorique pour la société Boeing (un chapitre coécrit d'un livre sur la pensée émergente) et pour une monographie rédigée en collaboration offrant diverses considérations non linéaires[55]. Opter pour la planification non linéaire (à l'aide des carrés sémiotiques dans ces situations) avant de s'emmêler dans la causalité linéaire traditionnelle offre aux stratèges la capacité de sortir de la mentalité prescriptive et souvent contraignante qui néglige la complexité.

Le carré sémiotique est un exemple d'outil de planification non linéaire. Cependant, comme il ne propose pas le découpage en séquences linéaires auquel nous sommes habitués, il devra surmonter des obstacles majeurs sur le plan conceptuel avant de servir à des applications plus vastes dans le futur. Le carré sémiotique aide à mieux comprendre les nombreuses visions du monde et les tensions entre elles, et il offre un aperçu du fonctionnement d'un environnement complexe. Cependant, comme il est dépourvu des attributs d'une représentation linéaire, utiliser le carré sémiotique revient à suivre des indications sur une carte qui ne nous mènent pas du point A au point B, ce qui se révélera peu commode pour un grand nombre et plutôt répugnant pour certains autres. Les résultats non linéaires génèrent des récits et des images riches, mais ils ne peuvent non plus combler le vide conceptuel là où la planification linéaire fonctionne[56]. Pour amener les organisations à adopter une véritable réflexion critique non linéaire, il faut que celles-ci acceptent de se montrer très critiques à l'égard des outils linéaires qui leur sont chers (du moins en ce qui a trait aux considérations stratégiques). Les plans linéaires ultérieurs, aux niveaux tactique et opérationnel, doivent mettre en évidence ces concepts bien connus, car les applications tactiques exigent habituellement un contenu et une forme linéaires et analytiques.

## Applications et intégration non linéaires

Au niveau tactique, les organisations militaires exigent toujours un résultat principalement linéaire et très analytique afin de synchroniser l'action militaire[57]. Ce n'est pas uniquement en raison de notre structure organisationnelle (hiérarchique), mais également de la prédominance malheureuse de la vision du monde analytique à tous les niveaux du perfectionnement professionnel et de l'éducation[58]. Cependant, au niveau stratégique, les avantages qu'offrent les approches non linéaires peuvent dépasser ceux des approches strictement linéaires, particulièrement en ce qui concerne les enjeux permanents et complexes qu'affrontent les sociétés occidentales. Changer les perspectives stratégiques constitue un énorme défi, parce que cela menace une vision tout entière du monde ancrée dans toutes les disciplines de la politique, de l'éducation et de la pratique professionnelle[59]. Malheureusement, l'échec est la meilleure forme d'apprentissage. Les échecs continus sur le plan de la stratégie peuvent ouvrir la porte à l'exploration de concepts de rechange, comme les approches non linéaires. Sans aucun doute, la meilleure option résultera de la réflexion stratégique non linéaire associée à l'interaction entre cette vision du monde et l'approche linéaire traditionnelle pour les applications tactiques. Le présent article ne propose pas une liste de vérification ou un guide sur ce à quoi s'attendre dans un tel scénario, mais il y quelques points de repère dont il faut tenir compte.

Premièrement, l'interaction non linéaire devrait fonctionner principalement au niveau stratégique et se dissiper graduellement au niveau tactique, les approches linéaires et analytiques fonctionnant en miroir. La réflexion critique est essentielle à tous les niveaux de la guerre. Cependant, la réflexion critique non linéaire pourrait fonctionner mieux aux niveaux stratégique et opérationnel, où les concepts transcendent souvent les caractéristiques tangibles et définies de manière explicite.

Deuxièmement, c'est au « niveau opérationnel de la guerre », expression utilisée dans la doctrine militaire moderne, que la transition entre les applications linéaires et non linéaires devrait se produire. Cette dernière exige une très grande « acrobatie intellectuelle » des planificateurs. Par conséquent, ces militaires professionnels doivent être très habiles à aborder d'un œil critique les processus linéaires reconnus et à remettre ceux-ci en question, de même qu'à fournir des concepts non linéaires utiles. Ils doivent également être en mesure de les mettre en interaction, de jongler avec les paradoxes, les conflits et les problèmes de compatibilité, et de livrer les produits pertinents, et ce, dans les deux directions pour les deux publics. Nos modèles de formation professionnelle actuels ont un parti pris plutôt favorable à la vision du monde analytique, et forment des planificateurs qui appliquent exclusivement la pensée linéaire et analytique (quantitative) à tous les niveaux. Lorsque nous lançons le terme « non linéaire », nous le faisons souvent d'une façon confuse et erronée qui pervertit son sens.

Troisièmement, aucune vision du monde ne devrait dominer l'institution ou une organisation qui lui est subordonnée. Une vision du monde unique crée des déséquilibres et rend impossible l'interaction entre deux façons différentes d'interpréter la complexité. Cette simple suggestion bouleversera les choses, car des organisations entières ont établi à l'intérieur de nos organisations militaires des fiefs puissants où la seule vision du monde admise exige l'emploi des processus linéaires et analytiques.

## Conclusions

Nous pouvons encourager l'institution à s'éloigner de la pratique consacrée ou exclusive de la pensée linéaire. Cela ouvre la porte à un grand débat et à beaucoup de pensée réflexive, et exige non seulement un profond changement organisationnel pour les forces armées à tous les niveaux, mais également la présence de gardiens sensibles et informés à tous les niveaux qui empêchent les réflexes institutionnels de causer des ravages[60]. Nous devons comprendre comment notre institution militaire est plutôt attirée par les approches analytiques pour résoudre tous les problèmes. La logique linéaire, associée à une mauvaise appréciation de la complexité, donne lieu à des approches de planification axées sur la rétro-ingénierie aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. Elles fonctionnent assez bien pour de nombreux défis courants ou de nature simpliste, mais imposer un cadre cognitif universel pour tous les défis ne prépare pas nos militaires à connaitre le succès au XXI[e] siècle.

## NOTES

1. Rick Moranis et George Wyner, *La folle histoire de l'espace*, DVD, réalisation de Mel Brooks, Santa Monica, MGM Home Entertainment, 2005.
2. David Remnick, « Going the Distance: On and Off the Road with Barack Obama », dans *The New Yorker*, 27 janvier 2014. Remnick cite Barack Obama, qui disait en janvier que les groupes islamiques radicaux tels que l'EIIL étaient « comme une équipe universitaire junior qui enfilerait l'uniforme des Lakers », avant l'expansion rapide de l'EIIL et l'effondrement de l'armée iraquienne au printemps 2014. Voir aussi : John Crawley, « U.S. Intelligence under fire over Ukraine », Washington, CNN, 5 mars 2014. Richard Norton-Taylor, « Iraq, Syria, Libya, UK- Intelligence failures all », dans *The Guardian*, 26 août 2014. Damian Paletta et Kristina Peterson, « Obama Says U.S. Intelligence Underestimated Islamic State Threat », dans *The Wall Street Journal*, 28 septembre 2014. Consulté le 29 septembre à l'adresse http://online.wsj.com/articles/obama-says-u-s-intelligence-underestimated-developments-in-syria-1411918072.
3. Jerome Bruner, *Culture et modes de pensée : l'esprit humain dans ses œuvres*, Paris, Retz, 2008, p. 120.
4. Matthew Schmidt, « War as Political Work: Using Social Science for Strategic Success », dans *Military Review*, juillet-août 2014, Fort Leavenworth (Kansas), p. 51. Voir aussi : Christopher Paparone, *The Sociology of Military Science: Prospects for Postinstitutional Military Design*, Continuum, 2012, p. 36.
5. Antoine Bousquet, The Scientific Way of Warfare; Order and Chaos on the Battlefields of Modernity, New York, Columbia University Press, 2009, p.128-129. Voir aussi : Aaron Jackson, *The Roots of Military Doctrine: Change and Continuity in Understanding the Practice of Warfare*, Fort Leavenworth (Kansas), Combat Studies Institute Press, 2013, p. 52-53.
6. Bruner, p. 121-122. Sur la notion de « récursion », Bruner écrit ce qui suit : « Il [...] est alors impossible de rendre compte des pensées sur les pensées, des pensées qui se penchent sur la pensée de la pensée, et ce, quel que soit son niveau d'abstraction ».
7. Bousquet, *The Scientific Way of Warfare*, p. 56. « À mesure que le Siècle des lumières et la révolution scientifique prenaient place, la raison et la méthode scientifique allaient servir à l'étude de l'organisation de tous les domaines des phénomènes naturels et des activités humaines, y compris la quête de lois fondamentales régissant la guerre. » [TCO] Voir aussi : Valerie Ahl et T.F.H. Allen, *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary and Epistemology*, New York, Columbia University Press, 1996, p. 1.
8. John Holland, « Complex Adaptive Systems », dans *Daedalus*, vol. 121, n° 1, hiver 1992, p. 17. Voir aussi : Antoine Bousquet, « Chaoplexic warfare or the future of military organization », dans *International Affairs*, vol. 84, n° 5, 2008, p. 919-920.
9. Antoine Bousquet et Simon Curtis, « Beyond Models and Metaphors: Complexity Theory, Systems Thinking and International Relations », dans *Cambridge Review of International Affairs*, vol. 24, n° 1, 2011, p. 55. Voir aussi : Bruner, p. 48-53.
10. Aaron Jackson, *The Roots of Military Doctrine: Change and Continuity in Understanding the Practice of Warfare*, Fort Leavenworth (Kansas), Combat Studies Institute Press, 2013, p. 52. Jackson fait le commentaire suivant : « Les idées mécanistes, comme le "champ de bataille linéaire", ont continué à côtoyer d'autres idées (plus nouvelles et, de ce fait, plus marquantes) associées à des régimes scientifiques plus récents, longtemps après que les sciences mécanistes ont cessé de constituer le régime dominant. »
11. Paul Ricoeur, *Temps et récit, Tome III*, Paris, Seuil, 1985, p. 102-138.
12. Hayden White, *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation*, Baltimore, John Hopkins University Press, 1990, p. 40-43. White explique la façon dont nous construisons socialement les récits pour trouver un sens au passé, au présent et au futur. Voir aussi : Michel Foucault, *The Order of Things*, New York, Vintage Books, 1994, p. 46-50.
13. Karl Weick, « The role of imagination in the organizing of knowledge », dans *European Journal of Information Systems*, vol. 15, 2006, p. 448. Voir aussi : Haridimos Tsoukas et Efi Vladimirou, « What is Organizational Knowledge », dans *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 7, novembre 2001, p. 978.
14. Bruner, p. 118. Alors que Bruner utilise les domaines de la philosophie et de la psychologie, j'ajoute ici la discipline militaire comme autre institution également centrée sur le positivisme. La psychologie a quitté le positivisme dans les années 1950 (Bruner décrit la « révolution cognitive » au chapitre 7), mais ce n'est pas le cas du domaine militaire.
15. Antoine Bousquet, « Chaoplexic Warfare or the Future of Military Organization », dans *International Affairs*, vol. 84, n° 5, 2008, p. 920-922. Bousquet est d'avis que la « guerre mécaniste » du passé, la guerre thermodynamique et la guerre cybernétique moderne promettent toutes de contrôler la guerre par une plus grande précision, en faisant appel à la science, à des plans méticuleux et à la technologie.
16. Jack Kem, *Campaign Planning: Tools of the Trade*, Fort Leavenworth (Kansas), Department of Joint, Interagency, and Multinational Operations, mars 2009, p. 15-24. La méthode de Kem appliquée à la conception opérationnelle montre l'aspect « rétro-ingénierie » de la planification militaire. Voir aussi : Jeff Conklin, *Wicked Problems and Social Complexity*, CogNexus Institute, 2008, consulté le 20 septembre 2014 à l'adresse http://www.cognexus.org), p. 4-5; Jeffrey Reilly, Operational Design: *Shaping Decision Analysis through Cognitive Vision*, Maxwell Air Force Base, Department of Joint Warfare Studies, novembre 2009, p. 14-23. La méthode de la « carte cognitive » de Reilly, similaire à l'approche de Kem, illustre un plan de campagne axé sur la rétro-ingénierie dans lequel on commence par l'état final désiré et les critères de conclusion militaires.
17. Haridimos Tsoukas, *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*, Oxford, Oxford University, 2005, p. 203.

# Renouveler l'intention du commandant en ouvrant la porte à l'initiative individuelle dans le nouvel espace de bataille

par Ryan Kastrukoff

*Le major* Ryan Kastrukoff *est pilote. Il détient un baccalauréat en informatique et en physique de l'Université de Toronto et une maîtrise en science aéronautique de l'Embry-Riddle Aeronautical University. Il exerce actuellement les fonctions de pilote instructeur du CT155* Hawk *au sein du 419e Escadron d'entraînement à l'appui tactique de Cold Lake. Il a aussi piloté le CF188* Hornet *au cours d'opérations de déploiement – opération* Athena*, opération* Podium *et opération* Noble Eagle *– et d'un certain nombre d'opérations de protection de la souveraineté.*

## Introduction

Il va de soi qu'un commandant militaire ne peut pas toujours tout savoir. Néanmoins, le commandant *peut* et *doit* avoir un objectif qu'il communique à sa force sous la forme de l'intention du commandant. La transmission d'une intention au lieu de missions précises donne aux commandants subalternes et aux soldats la souplesse qu'il faut pour user d'initiative afin de réaliser l'objectif quand les conditions du champ de bataille changent. Les Forces armées canadiennes (FAC) ont enchâssé cette philosophie dans la doctrine militaire canadienne par l'expression « commandement de mission[1] ». Les progrès considérables de la technologie de l'information ont transformé l'espace de bataille et exigent désormais que nous adaptions notre structure organisationnelle pour donner plus de place à l'initiative individuelle et en tirer un meilleur parti, surtout dans l'espace de bataille de l'information. Nous commencerons par présenter trois courtes études de cas qui mettront en lumière l'inefficacité de la structure organisationnelle actuellement employée, à plus forte raison dans l'espace de bataille de l'information. Nous proposerons ensuite une structure organisationnelle renouvelée qui incorpore des caractéristiques de l'externalisation ouverte et des plateformes de travail en ligne collaboratives dans le but d'améliorer l'acquisition, le développement et la mise en œuvre des technologies complexes à évolution rapide qu'emploient les FAC[2].

Le capitaine Sutherland, qui commandait une compagnie d'infanterie au cours de l'opération *Desert Storm*, attribue l'origine du concept d'intention du commandant à la transition entre la *Befehlstaktik* et l'*Auftragstaktik* dans la doctrine allemande au cours de la Première Guerre mondiale[3]. Selon la *Befehlstaktik*, le commandant sélectionnait littéralement le lieu qu'il comptait attaquer; il concentrait ses forces de reconnaissance à cet endroit et les poussait sans ambages jusque-là. Les forces de manœuvre les suivaient[4]. Pour mettre fin à l'« impasse des tranchées », il a

Première Guerre mondiale/Front de l'Ouest : L'infanterie allemande en mouvement, accompagnée par deux éclaireurs Uhlan, France, août 1914

faille opter pour une nouvelle doctrine appelée *Auftragstaktik* qui permettait aux forces de reconnaissance de trouver le meilleur point à attaquer et de se concentrer sur le point faible ainsi repéré. Pour que l'*Auftragstaktik* puisse porter fruit, les troupes de reconnaissance devaient savoir précisément ce que le commandant avait en tête, autrement dit son intention. L'augmentation rapide de la capacité de traitement informatique a donné naissance à un nouvel espace de bataille de l'information qui, même s'il est plus complexe sur le plan technologique que les champs et les crêtes du passé, comporte assez de similitudes avec eux pour être gouverné par les mêmes principes. La proposition qui suivra aurait pour effet de créer des troupes de reconnaissance dans l'espace de bataille de l'information et de transformer l'*Auftragstaktik* en une nouvelle doctrine que l'on pourrait appeler *Bewegungsflusstaktik* (tactique de la communication ouverte).

### Cas n° 1 : La simulation aérospatiale

Le lieutenant-général Blondin, ancien commandant de l'Aviation royale canadienne, avait énoncé ainsi son intention : « améliorer l'entraînement en ayant recours à la simulation et ainsi réaliser des économies opérationnelles ». Dans le contexte d'un cours de guerre électronique tactique, l'auteur du présent article a reçu la directive de réaliser cette intention du commandant. Lorsqu'il a présenté son travail à l'instructeur, on lui a demandé d'essayer d'appliquer les changements qu'il proposait au domaine de la simulation aérospatiale. C'est à ce moment qu'il s'est heurté à un mur : il a constaté qu'il était impossible de faire cheminer des recommandations à teneur technique dans la chaîne de commandement. Finalement, par l'intermédiaire de gens qu'il avait rencontrés pendant le cours, il est parvenu à tisser des liens et à constituer un réseau de spécialistes de la modélisation et de la simulation, grâce auquel il est entré en contact avec un major-général faisant partie d'une autre chaîne de commandement. Il a ainsi constaté qu'il n'y avait personne ou presque, entre les grades de capitaine et de major-général, à qui il pouvait s'adresser pour voir à la mise en œuvre des changements proposés. Au terme d'une année et demie de démarches, son réseau informel de spécialistes de la simulation aérospatiale ne comptait toujours pas plus de trois membres, et aucun d'entre eux n'était particulièrement bien placé pour réaliser la plupart des changements qui concrétiseraient l'intention du commandant.

L'enjeu dont il est question ici, c'est qu'il n'existe pas de moyen systématique de faire cheminer de l'information à forte teneur technique le long de la chaîne de commandement. Si l'on transpose cette situation de l'espace de bataille de l'information au champ de bataille terrestre, que nous connaissons mieux, cela reviendrait à déployer des troupes de reconnaissance privées de radios et dépourvues de tout moyen de transmettre de l'information aux forces de manœuvre. Résultat : en se fondant sur l'intention du commandant, les troupes de reconnaissance partent à la recherche des points faibles du dispositif de défense de l'adversaire, puis elles assistent en témoin impuissant à une attaque menée par les forces de manœuvre contre les points forts de ce dispositif. Dans le domaine de la simulation aérospatiale, la doctrine dominante est celle de la *Befehlstaktik*, qui est tributaire de directives fort précises du commandement. Cependant, les commandants ont bien des chances de ne pas connaître les subtilités techniques de la conception de logiciels. Ce qui manque, ici, est la capacité de faire monter de l'information le long de la chaîne de commandement pour trouver une solution en vue de réaliser l'intention du commandant.

Cas nº 2 : Les liaisons de données tactiques

L'auteur n'est pas parvenu à déterminer l'intention du commandant pour ce qui a trait à l'établissement et à l'emploi de liaisons de données tactiques. Comme dans le cas de la simulation aéroportable, on lui a confié la fonction de spécialiste des liaisons de données tactiques alors qu'il travaillait dans son escadron. Au fil des ans, il s'est joint à un réseau d'experts du domaine et, grâce à des rencontres annuelles, à des échanges par courriel et à des sites Web SharePoint, il a été en mesure de contribuer au développement de la capacité des liaisons de données tactiques. La technologie et les processus ont à ce point évolué que les liaisons de données tactiques pourraient devenir un important multiplicateur de force pour les FAC, tant au niveau tactique qu'au niveau opérationnel. L'organisation n'a toutefois pas le mandat de réaliser ce potentiel.

En vérité, la situation est à l'opposé de celle qui a été décrite plus haut à propos de la simulation aéroportable. Dans ce domaine, l'intention du commandant était connue, mais peu de gens travaillaient à la concrétiser. En ce qui concerne les liaisons de données tactiques, des membres du personnel s'attaquent au problème, mais il n'y a pas d'intention du commandant. En définitive, le résultat est toutefois le même. Les troupes de reconnaissance, dans l'espace de bataille de l'information, parviennent à trouver le point faible de l'adversaire, mais elles n'ont aucun moyen d'empêcher les forces de manœuvre d'attaquer les points forts. Il manque une façon de transmettre de l'information vers le haut de la chaîne de commandement pour que l'intention du commandant puisse être changée.

Cas nº 3 : Les opérations de soutien dans l'Arctique

Dans le domaine du soutien des opérations dans l'Arctique, l'intention du commandant est de « ne pas échouer » et d'appuyer les missions dans le respect du budget accordé. Il s'agit par nécessité de missions réactives assignées à court préavis, sinon sans préavis. Cependant, les compressions budgétaires subies ont rendu le statu quo intenable. À titre de représentant des opérations, l'auteur a été chargé d'assurer la coordination nécessaire au succès des missions. Puisque l'intention du commandant était vague, il jouissait d'une grande marge de manœuvre pour exercer son initiative. Après un examen de l'opération et des dialogues avec des spécialistes du domaine, il est devenu évident que rationaliser les processus serait le seul moyen de prévenir l'échec des missions tout en respectant les contraintes budgétaires. Pour y arriver, l'auteur a constitué un réseau informel de spécialistes au sein de l'escadre aérienne. Les membres de ce réseau, à coup d'échanges de bons procédés, ont cerné et corrigé les éléments inefficaces des processus. L'auteur, en qualité de représentant des opérations, est devenu le catalyseur de ce type d'amélioration en faisant le lien entre les personnes qui avaient des *problèmes* techniques et celles qui possédaient des *solutions* techniques. Au fil et à mesure de ces échanges de services, le réseau a gagné en robustesse et en efficacité[17]. Le changement le plus visible et le plus durable qu'a apporté ce processus a été la création d'un site SharePoint permanent sur lequel toute l'information pertinente était mise à la disposition de l'ensemble du personnel concerné. Ce dépôt central d'information géré par le représentant des opérations a permis, pendant les déploiements rapides de personnel affectés

[illegible]

Le général allemand Hans von Seeckt, un des grands architectes de la stratégie allemande et un adepte de la doctrine *Auftragstaktik*.

Des éclaireurs Uhlan passent dans un village enneigé du front de l'Est – 1914-1915.

che, de développement et d'acquisition, plus particulièrement dans les domaines technologiques complexes qui évoluent rapidement, contraint les commandants à prendre des décisions si tard que les changements survenus dans l'intervalle sur le champ de bataille rendent ces décisions stériles, dans le meilleur des cas, et parfois franchement dangereuses pour leurs forces[illegible].

Le capitaine Downes affirme que certains commandants ont tendance à accepter une mission et à ne jamais élargir leur perspective à partir de là. Pour eux, le reste du processus de rédaction des ordres est une série d'étapes réductrices qui aboutit à l'attribution de tâches et à la diffusion d'instructions de coordination[illegible]. Le passage de la *Befehlstaktik* à l'*Auftragstaktik* avait pour objet de tirer parti de la connaissance des lieux qu'ont les troupes en campagne. Si les commandants subalternes et les troupes acceptent leur mission sans jamais voir plus loin, alors la connaissance des lieux ne sert à absolument rien. Il appartient donc aux commandants subalternes et aux soldats en campagne d'élargir leur perspective et de redéfinir leur mission en tenant compte de l'intention énoncée par le commandant. Dans l'espace de bataille de l'information, cela signifie que tout le personnel doit puiser dans ses compétences particulières et ses intérêts pour contribuer à *définir* et à *perfectionner* la façon dont les FAC évoluent avec l'aide de la technologie. L'expérience personnelle de tous les membres des FAC nous offre une myriade de points de vue et de compétences qui pourraient aboutir à des solutions plus rapides, plus judicieuses et plus abordables aux problèmes connus, *si seulement* nous savions en tirer parti comme il se doit. Il importe cependant de rappeler que toutes les décisions découlant de l'initiative individuelle ne sont pas forcément justes. Les commandants de tous les niveaux doivent toujours contrôler le bien-fondé des idées qui leur parviennent et, en fin de compte, voir à ce que les initiatives amorcées sur le terrain soient adaptées tant à l'intention du commandant qu'aux besoins des unités concernées.

### *L'initiative unificatrice*

Il est difficile de préserver l'intégrité du message qu'est l'intention du commandant. Alors qu'il occupait d'autres postes par le passé, l'auteur a pu plus d'une fois prendre connaissance de la directive initiale du commandant de la force, puis du message qui a ensuite été transmis aux échelons inférieurs. Souvent, les deux messages ne concordaient pas. Il arrive en effet qu'un message soit légèrement déformé, le plus fréquemment par accident, lorsqu'il est retransmis. Le jeu du téléphone arabe, auquel jouent les écoliers, est amusant parce qu'il met en évidence ce processus. Toutefois, les petits changements que subit le message finissent par s'accumuler et créent des différences considérables entre les ordres diffusés au début et à la fin de la chaîne commandement. La façon la plus simple de régler ce problème consiste à consigner l'intention du commandant par écrit et à voir à ce que le message soit communiqué dans sa forme d'origine.

Toutes les directives établies avant l'exécution de la mission sont fondées sur *l'idée que l'on se fait* de l'éventuel champ de bataille. Quand la réalité ne cadre pas avec les prévisions, ces directives sont pour l'essentiel erronées. La moindre mention de mesures de contrôle, la moindre orientation ou instruction précise n'a pour effet que de limiter la capacité des subalternes à envisager de nouvelles solutions adaptées au contexte réel du champ de bataille. L'intention du commandant devrait donc être générale et comporter le moins possible de contraintes et de pistes de solution.

Pour être couronné de succès, l'exercice de l'initiative exige la communication avec les pairs, c'est-à-dire avec des personnes, des unités et des commandants supérieurs. Un subalterne qui prend l'initiative de faire quelque chose doit coordonner les actions de son organisation afin d'établir une nouvelle vision et de dresser un nouveau plan. En effet, un soldat qui fait de la reconnaissance en campagne et qui réoriente une attaque en cours risque de semer le chaos si les autres groupes en

présence ne savent pas ce qui se produit. Seul le commandant compétent doit établir la vision des FAC, mais les spécialistes doivent être en mesure de faire cheminer rapidement vers le haut les demandes de changement jusqu'au commandant concerné afin qu'*il* les approuve et ordonne leur exécution, comme le feraient des troupes de reconnaissance en campagne.

Leser précise que l'on ne cherche pas l'initiative sans cadre ni balise, car elle risquerait de provoquer le désordre :

*Quand un commandant ne croit pas que son plan est en train d'échouer, ou un subalterne présente une évaluation inexacte de la situation, et quand les points de vue de ces deux personnes ne sont pas confrontés, nous voyons surgir une troisième vision de la bataille qui entraîne le chaos. La marge de manœuvre est mince, et l'expérience et l'expérimentation sont les seules clés*[20].

Il est essentiel que la « fée des bonnes idées » ne remplace pas l'intention du commandant. La doctrine interarmées des FAC traite ainsi de cette idée :

*Les structures de commandement doivent, dans tous les cas, tenir compte du fragile équilibre qui existe entre déléguer et diriger. Même si l'action et les initiatives sont recommandées, elles doivent être pondérées par un niveau de responsabilisation approprié... La meilleure solution à ce dilemme consiste à encourager les initiatives aux niveaux inférieurs du commandement tout en transmettant aux commandants, de façon claire et précise, les directives qui s'imposent, de telle sorte que les intentions du commandant seront bien comprises et non sujettes à interprétation*[21].

***Une évolution nécessaire***

Les processus liés à la recherche, au développement, à l'acquisition et à la technologie sont fondamentalement différents de ceux qui interviennent dans l'emploi stratégique, opérationnel et tactique des ressources militaires. Par conséquent, il n'est pas étonnant que la structure de commandement et de contrôle conçue spécialement pour les uns n'ait pas une efficacité idéale pour les autres. En outre, le *rythme du changement technologique* et son incidence sur la recherche, le développement et l'acquisition dans l'espace de bataille de l'information, où le tempo est élevé, appellent la structure de commandement et de contrôle la plus souple qui soit.

La doctrine interarmées des FAC exige que des ressources suffisantes soient mises à la disposition des subalternes[22]. Souvent, les ressources disponibles sont limitées et insuffisantes au maintien du statu quo. Faute de surcroît de financement, un gain d'efficacité convient, et les subalternes sont souvent les mieux placés pour trouver des solutions apportant des gains d'efficacité.

Downes est d'avis que le contrôle est crucial ici. « [C]e que l'on commande, on souhaite le contrôler aussi; à l'inverse, on préfère ne pas être chargé de commander ce que l'on ne peut pas contrôler[23]. » [TCO] Il ajoute à cela que « … le chaos et la perte de contrôle sont la règle, pas l'exception. À vrai dire, nous [les marines] remportons plus souvent la victoire grâce aux préparatifs d'avant la bataille que grâce aux tentatives de contrôle effectuées après le début des combats[24]. » [TCO] En transformant la structure de commandement et de contrôle dans l'espace de bataille de l'information, nous pourrons mieux préparer les FAC à s'adapter rapidement aux changements technologiques. Quand les processus de recherche, de développement et d'acquisition aboutiront

à la mise en service d'équipement prêt au combat, nos capacités de combat en seront améliorées.

## Proposition

Des analystes ayant accès au commandant compétent sont déjà affectés à des projets de recherche, de développement et d'acquisition, et des spécialistes *appartenant* aux FAC ou *gravitant autour d'elles* peuvent fournir de l'information pertinente à ces analystes. Tout ce qu'il manque, c'est un moyen de mettre les uns en relation avec les autres. Un espace de travail collaboratif en ligne et un site central contenant des liens faciles à suivre pourraient relier les FAC dans leur ensemble aux groupes de projet spécialisés. L'espace de travail collaboratif en ligne permet d'établir facilement une communauté d'intérêts autour d'un projet donné. Il doit renfermer à tout le moins de l'information diffusée par l'analyste, dont fait partie l'intention du commandant, et être un forum de discussion ouverte. Selon ce modèle, l'analyste devient l'animateur de la communauté virtuelle et peut décider quelles idées de cette dernière doivent être communiquées au commandant. De cette façon, il n'incombe plus au seul analyste de trouver la solution technique. Il devient plutôt un facilitateur, un intermédiaire entre les *problèmes techniques* et les détenteurs de *solutions techniques*[25]. Il s'agit là d'une forme d'externalisation ouverte, qui permet aux analystes surtout situés dans la région de la capitale nationale d'établir des contacts et de discuter de solutions avec des personnes de cette région et de toutes les autres.

Animer la communauté n'est pas la tâche principale de l'analyste, et c'est à lui de décider avec son commandant du temps qu'il devrait consacrer à la modération des forums et à la diffusion d'information à son groupe. Même sans analyste, les communautés peuvent prospérer comme le font de nombreuses communautés en ligne axées sur des objectifs particuliers. Dans le domaine technologique, le développement du système d'exploitation *Linux* est un modèle exemplaire qui prouve qu'un groupe de personnes sans lien géographique peut devenir une communauté virtuelle et élaborer des solutions techniques efficaces.

À l'heure actuelle, bon nombre d'unités et de sections ont déjà commencé à verser leurs archives dans des espaces de travail collaboratifs en ligne. Il en va de même de certains projets de recherche, de développement et d'acquisition. Dans le cas des projets qui disposent déjà d'une communauté en ligne, il s'agit simplement de faire connaître cette dernière à l'ensemble des FAC, de sorte qu'il puisse profiter des compétences de tous les militaires intéressés.

D'aucuns prétendront que le temps que l'analyste ou le modérateur consacre à surveiller la communauté en ligne est en fait du temps perdu. À cela, nous pouvons heureusement répondre que les FAC ne sont pas le grand public et que la teneur fortement technique des projets devrait suffire à détourner de ces derniers toute personne qui ne souhaite pas les faire avancer. En fin de compte, il s'agit d'une question de confiance, comme l'explique J.L. Silva, historien au Baltic Defence College :

> *L'officier supérieur compte sur le fait que son subalterne exercera son jugement et sa créativité afin d'agir comme le dicte la situation dans le but de réaliser le mieux possible l'objectif de sa mission; le subalterne, en échange, s'attend à ce que son supérieur appuie toute action qu'il entreprendra de bonne foi pour contribuer au bien collectif*[26]. [TCO]

Les seules personnes à pouvoir accéder aux communautés en ligne seront les membres des FAC et les fonctionnaires concernés.

Photo TN2015-0004-C0426 du MDN

## Conclusion

Citons en terminant les propos des politologues Alberts et Hayes :

> ***Les missions d'aujourd'hui diffèrent sensiblement des missions militaires traditionnelles, notamment sur le plan qualitatif. De nos jours, les missions sont à la fois plus complexes et plus dynamiques du fait que, pour réussir, elles requièrent les capacités et la participation collectives de nombreuses organisations. Cette nécessité de réunir un ensemble de capacités et d'organisations variées en une coalition efficace est assortie de délais d'intervention qui s'amenuisent. Les conceptions traditionnelles du commandement et du contrôle ne répondent plus aux besoins. Bref, il leur manque le facteur d'agilité qu'exige le XXIe siècle. Heureusement, les progrès réalisés dans les technologies de l'information ont créé un nouvel espace dans lequel les personnes et les organisations peuvent travailler. Les personnes et les organisations qui ont appris à tirer profit des occasions qui leur sont offertes dans ce nouvel espace se sont donné un avantage concurrentiel important sur celles qui ont choisi de s'en priver[27].***

Nos espaces de travail collaboratifs en ligne ont doté les FAC du potentiel requis pour mieux tirer parti des capacités collectives et des travaux des FAC et des fonctionnaires dans les domaines qui les intéressent. Le moment est venu pour les FAC de profiter de ce nouvel espace de bataille et de mettre leur personnel au défi de produire des solutions meilleures, plus rapides et plus abordables afin de réaliser l'intention énoncée par le commandant.

RMC

## NOTES

1. PIFC 01, *Doctrine militaire canadienne*, para 0408.
2. L'article portera surtout sur l'acquisition et l'emploi de technologies complexes à évolution rapide, mais l'auteur compte se pencher davantage, à l'avenir, sur l'emploi opérationnel et tactique plus général de ces concepts. La troisième étude de cas suggère déjà l'intérêt plus général de la *Mengenquellentaktik*.
3. John R. Sutherland III, « The Intent of Intent », dans *Infantry*, vol. 87, nº 2, 1997, p. 9-12, sur Internet : http://search.proquest.com/docview/219712008?accountid=10524.
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. Marc Skolik, discussion avec l'auteur, décembre 2014.
8. Dave Wheeler, « Le futur chasseur du Canada : un concept d'opérations pour l'instruction », dans *Revue militaire canadienne*, vol. 13, nº 2 (2013), p. 68, sur Internet : http://www.journal.forces.gc.ca/vol13/no2/page68-fra.asp.
9. Depuis ce temps, l'auteur a reçu une promotion et a été affecté à un escadron d'entraînement au pilotage. Le personnel de l'Armée responsable de la simulation à Kingston et un chercheur de RDDC sont jusqu'ici les seuls autres membres du personnel à manifester un intérêt soutenu pour ce projet. Un article visant à élargir le réseau des parties intéressées a récemment été accepté en vue de la publication dans La Revue de l'Aviation royale canadienne.
10. Au départ, l'auteur souhaitait dans cet article se pencher sur ce réseau d'échange et les liens qu'il a eus et qu'il devrait avoir avec la chaîne de commandement militaire officielle.
11. Eric S. Downes, « The Decline of the Mission/The Rise of Intent », dans *Marine Corps Gazette* (avant 1994), vol. 77, nº 4, 1993, p. 52.
12. PIFC 01, Doctrine militaire canadienne, para 0408.
13. Downes, p. 52.
14. PIFC 01, Doctrine militaire canadienne, para 0408.
15. *Ibid.*, para 502.
16. Jeffrey W. S. Leser, « Initiative: The Power Behind Intent », dans *Military Review*, vol. 77, nº 5, 1997, p. 59, sur Internet : http://search.proquest.com/docview/225325654?accountid=10524.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. Downes, p. 50.
20. Leser, p. 62.
21. PIFC 01, *Doctrine militaire canadienne*, para 0503.
22. *Ibid.*, para 0504.
23. Downes, p. 50.
24. *Ibid.*
25. Dans une discussion avec l'auteur en décembre 2014, A. Daniel Skepple Jr. a raconté qu'à titre de consultant, il possédait suffisamment d'expertise technique pour mettre en contact des personnes ayant des problèmes techniques et des personnes possédant des solutions techniques.
26. J.L. Silva, « Auftragstaktik », dans *Infantry*, septembre-octobre 1989, p. 6-9.
27. Cité dans la PIFC 01, *Doctrine militaire canadienne*, p. 5-2.

Photo FA2013-5100-02 du MDN prise par le caporal Vicky Lefrançois

photo akg-images / AKG371952

La Révolution russe d'octobre 1917 (*Die Eroberung des Kreml* par von Konstantin Maximow, 1937)

# L'évolution des organisations révolutionnaires transnationales à l'ère islamiste

par Jason Cooley

Jason Cooley, *qui est titulaire d'une maîtrise en sciences politiques de l'Université du Connecticut, enseigne la politique américaine à l'Université de Hartford et au Tunxis Community College de Farmington, tous deux au Connecticut. Dans le cadre de ses recherches, il s'intéresse aux organisations révolutionnaires transnationales, à la politique étrangère américaine et aux activités secrètes.*

## Introduction

Au XVI<sup>e</sup> siècle, plusieurs pays occidentaux ont pris le contrôle de territoires dans diverses régions du monde. Une fois ces zones saisies, les populations indigènes ont dû affronter des problèmes allant de l'injustice économique à la propagation de la culture occidentale[1]. Par la suite, différents courants politiques dominés par des figures désireuses de corriger la situation ont vu le jour. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, les adeptes du mouvement communiste international se sont rendus maîtres de la Russie. À la suite de ce bouleversement, les dirigeants du nouveau régime ont travaillé à porter au pouvoir, dans d'autres pays, des gens qui avaient également pour vœu d'éliminer l'injustice économique[2]. Ils en sont venus à tenter d'atteindre cet objectif par l'établissement de l'Internationale communiste (Komintern), une organisation révolutionnaire transnationale qui réunissait les partis communistes de nombreux pays. Les membres de ces partis ont travaillé sans relâche à instaurer le changement politique dans leurs États respectifs, mais ces efforts n'ont pas abouti à la multiplication des régimes communistes pendant l'existence du Komintern, de 1919 à 1943. Quatre ans après la dissolution du Komintern, Moscou a mis sur pied une autre organisation, le Bureau d'information des partis communistes ouvriers (Kominform). Entre 1947 et 1956, les groupes membres de cette nouvelle organisation révolutionnaire transnationale ont souvent essayé de fomenter des insurrections. Aucun des groupes affiliés au Kominform, cependant, n'a réussi à renverser le chef qu'il détestait.

Quand le mouvement communiste international a commencé à s'essouffler, un autre courant a acquis une influence considérable sur la scène mondiale. Les partisans du mouvement islamiste éprouvaient pour l'Occident la même antipathie que les communistes, mais ils n'étaient pas déterminés à éliminer l'injustice économique. Ils cherchaient plutôt à enrayer la propagation de la culture occidentale dans les pays musulmans. Cette différence n'est pas la seule que

Reuters / Photographe Reuters / MA/CRB / RTRIO7M

Deux membres du groupe Hezbollah restent sur leur position à la frontière libanaise avec Israël, le 22 mai 2001.

l'on constate entre ces mouvements anti-occidentaux. Pendant que le mouvement islamiste s'exprimait, de nombreuses organisations révolutionnaires transnationales naissaient. Au départ, ces entités étaient contrôlées par un État révolutionnaire semblable aux plus formidables réseaux de l'ère communiste. Par contre, au fil du temps, elles se sont mises à fonctionner indépendamment les unes des autres. Dans les pages qui suivent, le lecteur pourra suivre le fil de cette évolution en observant le Hezbollah, al-Qaïda et l'État islamique en Iraq et en Syrie (EIIS).

## Le Hezbollah

Au début de 2015, des extrémistes islamiques ont commis des attentats terroristes à Paris, en France. Dans la foulée de ces violences, nombre d'agences de presse ont invité des analystes à s'exprimer sur les ondes pour les mettre en perspective. Lors de certaines émissions, des commentateurs ont mentionné que des radicaux comme les responsables des événements de Paris ont pour but d'établir des théocraties islamiques dans le monde entier. On ne saurait nier que ces extrémistes aimeraient voir plus de théocraties s'implanter, mais les analystes ont omis de souligner l'existence d'un désaccord profond au sein du mouvement islamiste quant aux groupes qui devraient diriger ces régimes. Certaines personnes ont la conviction que les théocraties islamiques doivent être dirigées par des musulmans chiites, tandis que d'autres sont d'avis que cette gouverne revient aux musulmans sunnites.

De nombreux extrémistes, décidés à porter les chiites au pouvoir, sont affiliés au groupe Hezbollah. Une entité subversive telle que le Hezbollah peut être organisée de bien des manières. Il est possible, par exemple, de la faire fonctionner de façon centralisée. Quand le pouvoir est centralisé, un État révolutionnaire ou un groupe d'élite ouvert à l'idée de servir au sein d'un gouvernement dans l'avenir prend toutes les grandes décisions. Il n'y a pas lieu de présenter un exemple d'entité dominée par des membres d'un État révolutionnaire, car deux illustrations de ce modèle ont déjà été fournies au lecteur un peu plus haut, dans la section sur le Komintern et le Kominform. Il est utile, cependant, de donner un exemple de réseau contrôlé par un contingent actif à l'extérieur du gouvernement. À l'époque du mouvement des droits civiques aux États-Unis, plusieurs groupes essayaient d'améliorer le niveau de vie des Noirs dans le Sud. La Southern Christian Leadership Conference compte parmi les organisations qui ont attiré un nombre considérable de militants dans cette région des États-Unis. Tout au long des années 1950 et 1960, les décisions importantes de ce groupe ont systématiquement été prises par une hiérarchie formée de figures de premier plan comme Martin Luther King fils. Quand un réseau est dépourvu,

aux échelons supérieurs, d'un groupe qui transmet des instructions, on peut dire qu'il est décentralisé. La plupart du temps, les organisations décentralisées regroupent plusieurs cellules qui n'interagissent guère entre elles. Un certain nombre de groupes extrémistes de droite, aux États-Unis, ont fonctionné de cette manière, comme le Phineas Priesthood[3].

Le Hezbollah n'est structuré à l'image ni du Phineas Priesthood, ni de la Southern Christian Leadership Conference. Il rappelle plutôt le Komintern et le Kominform. Quiconque veut savoir comment cette organisation révolutionnaire transnationale en est venue à être contrôlée par un État révolutionnaire doit prendre en considération un événement clé survenu au cours des années 1970. Pendant la dernière année de cette décennie, un groupe de chiites radicaux s'est saisi de l'Iran. Peu après avoir accédé au pouvoir dans ce pays du Moyen-Orient, ces extrémistes se sont intéressés à l'organisation de révolutions dans d'autres pays. Au début des années 1980, les membres du régime iranien ont pris des mesures conçues pour créer d'autres régimes islamistes. En 1982, ils ont envoyé des troupes nombreuses en Iraq, un État sous la coupe du dictateur sunnite Saddam Hussein. Ils espéraient que cette invasion incite la population chiite à se révolter et à fonder une république islamique en Iraq[4]. Alors que l'opération militaire se poursuivait en Irak, les dirigeants à Téhéran ont pris une autre décision cruciale, soit celle de fonder le Hezbollah.

Pour une aile d'une organisation révolutionnaire transnationale, il est normalement préférable de se consacrer entièrement au renversement d'un régime peu attrayant. Nombreuses sont celles, toutefois, qui n'ont pas cette latitude, car d'autres problèmes se posent dans leurs pays respectifs, dont l'occupation militaire. Quand la première aile du Hezbollah a vu le jour au Liban, des soldats israéliens contrôlaient le secteur sud de ce pays[5]. Tel-Aviv croyait sa campagne militaire justifiée, car des militants palestiniens se servaient du territoire libanais pour préparer des actes de violence politique, mais de nombreux acteurs internationaux de premier plan estimaient que l'approche de Tel-Aviv était illégitime. Les Nations Unies comptaient parmi les critiques les plus véhéments de l'occupation israélienne. Pendant une de leurs séances, les membres du Conseil de sécurité ont même adopté une résolution exigeant le retrait inconditionnel des forces israéliennes[6].

Les Nations Unies n'ont jamais fait de grands efforts pour chasser les forces israéliennes du Liban, mais d'autres acteurs extérieurs étaient disposés à se lancer dans des activités susceptibles d'amener ce changement. Le pays le plus important, à cet égard, est l'Iran. Vers la fin de 1982, des membres du Corps des Gardiens de la révolution iranienne ont construit une base à Baalbek, une ville située juste à l'est du fleuve Litani. De nombreux membres du Hezbollah s'y sont rendus, au fil du temps, pour apprendre à poser des explosifs, à utiliser des armes de pointe, et ainsi de suite[7]. Après avoir suivi cet entraînement, ils perpétraient des actes de violence contre le personnel israélien dans le sud du Liban. La première attaque du Hezbollah contre les Israéliens s'est déroulée en novembre 1982. Au milieu du mois, des camions piégés ont sauté à Tyr, où était installé le gouverneur militaire israélien. Cent trois Israéliens ont trouvé la mort à cette occasion.

Tandis que certains membres de l'aile libanaise du Hezbollah s'efforçaient de mettre fin à l'occupation israélienne, d'autres essayaient d'établir un nouveau gouvernement. Beaucoup au Liban n'ont pas compris avant 1985 que cette entité était résolue à créer un nouveau régime. Au début de cette année-là, des dirigeants du Hezbollah ont adressé une « lettre ouverte » à la population, dans laquelle ils réclamaient la fondation d'un régime islamique chez eux[8]. En 1986, un contingent s'est rendu en Iran pour y discuter de l'avenir du Liban avec des dignitaires politiques. Au cours de cette rencontre, il a convenu que le nouveau régime devait être structuré exactement comme celui de Téhéran[9].

Dans leur ouvrage intitulé *Le Hezbollah – De la doctrine à l'action : une histoire du « parti de Dieu »*, Dominique Avon et Anaïs-Trissa Khatchadourian consacrent un certain nombre de pages à une grande campagne qui devait jeter les bases d'un soulèvement en sol libanais. Une fois les forces israéliennes arrivées, les citoyens libanais ont dû composer avec des problèmes tels que le manque d'eau courante et l'insuffisance des soins médicaux. Beaucoup ont supposé que le gouvernement adopterait des mesures pour éliminer ces problèmes, mais celui-ci n'a jamais déployé d'efforts considérables pour améliorer le niveau de vie. La situation s'est finalement améliorée dans une certaine mesure quand le Hezbollah a décidé de lancer un programme de services sociaux dans tout le Liban. Les agriculteurs du pays ont compté parmi les principaux bénéficiaires du programme, car, pendant longtemps, ils avaient du mal à faire pousser leurs cultures, mais après avoir reçu des tracteurs et des engrais chimiques de la part du Hezbollah, ils ont vu leur production croître considérablement[10].

Les membres du Hezbollah étaient ravis d'alléger les souffrances de leurs compatriotes, mais le programme de services sociaux ne leur a pas permis de recruter assez de partisans pour établir un gouvernement islamiste. Ils ont plutôt dû se contenter d'une présence au parlement libanais. Les choses ayant ainsi tourné au début des années 1990, on s'est demandé si le Hezbollah continuerait à travailler avec ardeur à la création d'une république islamique, mais le groupe n'a plus manifesté la même détermination à provoquer une révolte. Afin de comprendre cette évolution, il est primordial de prendre en considération un événement important survenu en Iran. Après la révolution de 1979, l'ayatollah Khomeini est devenu guide suprême d'Iran. Vers la fin des années 1980, cet ardent promoteur de l'instauration du changement politique dans d'autres pays a été remplacé par un personnage plus modéré. Comme ce dernier n'était pas si déterminé à former d'autres républiques islamiques, les membres de l'aile libanaise du Hezbollah ont été priés de renoncer à leur campagne d'orchestration d'un bouleversement sur leur territoire[11].

Le Hezbollah, s'il avait perdu son intérêt pour la mise sur pied d'un gouvernement islamiste, restait déterminé à mettre fin à l'occupation du Liban par Israël. Dans les années 1990, il a essuyé plusieurs revers à cet égard. Le 3 juin 1994, 30 militants ont été tués quand des avions israéliens ont bombardé un camp d'entraînement du Hezbollah dans le sud du Liban. Des militaires israéliens sur le terrain ont également réussi à tuer des membres de ce réseau. Cinq ans après les frappes aériennes, des agents du renseignement israélien ont fait exploser des bombes aux abords de Saïda, la troisième ville en importance du Liban. On a appris, à la suite de cette attaque, qu'Ali Hassan Deeb, un dirigeant influent du Hezbollah, avait été tué[12].

Un membre du groupe Hezbollah réagit alors qu'il observe à l'écran le discours télévisé du leader d'Hezbollah Sayyed Hassan Nasrallah dans le cadre des célébrations de la Journée de résistance et de libération à Nabatiyeh, au Liban, le 24 mai 2015.

Le Hezbollah a perdu plusieurs membres pendant les années 1990, mais il a tout de même pu assister au retrait des soldats israéliens au début du nouveau millénaire. À la fin des années 1990, Benyamin Netanyahou, qui était en faveur de l'occupation du Liban, était premier ministre d'Israël. Une victoire électorale remportée en 1999 a permis à Ehud Barak, un critique de l'occupation, de remplacer Netanyahou à la tête du pays. Le 24 mai 2000, Barak a annoncé qu'Israël retirerait toutes ses forces du Liban. Après le retrait, les Nations Unies et d'autres acteurs clés sur la scène internationale ont dit espérer que le Hezbollah éviterait de participer à des conflits dans l'avenir. Il n'en fut rien. En effet, le Hezbollah s'est mêlé à de multiples conflits au cours des premières années du XXI[e] siècle. En 2006, une guerre a éclaté entre le Hezbollah et Israël lorsque deux soldats israéliens ont été capturés lors d'un raid transfrontalier exécuté par des membres du Hezbollah. Sept ans plus tard, des agents du Hezbollah se sont rendus en Syrie pour aider Bachar el-Assad, un partisan de longue date du Hezbollah et d'autres groupes chiites, à mater une insurrection.

Nous avons surtout parlé jusqu'ici de l'aile libanaise du Hezbollah. Le lecteur peut sans doute en déduire que c'est à ce groupe que le régime iranien a accordé le plus d'attention. Ce favoritisme ne devrait pas étonner, car certains des États révolutionnaires qui ont précédé l'Iran avaient aussi leurs préférés. Dans l'introduction du présent article, nous avons indiqué comment l'Union soviétique avait essayé de fomenter des bouleversements communistes en formant le Komintern et le Kominform. Pendant l'existence du Komintern, les représentants soviétiques ont passé le plus clair de leur temps à aider les dirigeants du Parti communiste allemand. Par conséquent, les dirigeants d'autres groupes affiliés au Komintern n'ont reçu aucune attention pendant 24 ans.

Les membres du gouvernement iranien ont négligé de nombreux affiliés du Hezbollah, dont un qui se trouvait en Arabie saoudite. À plus d'une occasion, les chiites de ce pays se sont livrés à des activités destinées à renverser la monarchie dominée par des musulmans sunnites. Cependant, ils passaient la majeure partie de leur temps à perpétrer des actes de violence contre les soldats d'un autre pays. Au début des années 1990, les membres de la famille royale ont permis aux troupes américaines d'utiliser le territoire saoudien pour préparer une guerre contre l'Iraq. Une fois ce conflit terminé, des soldats américains sont demeurés en Arabie saoudite pour surveiller de près la conduite des forces militaires iraquiennes[13]. Les dirigeants des forces américaines en sont venus à s'inquiéter sérieusement pour la sécurité de leurs soldats. Ils ont donc décidé d'améliorer leur dispositif de sécurité autour des installations où logeaient les militaires. Ces améliorations, malheureusement, n'ont pas empêché des membres de l'aile saoudienne du Hezbollah de tuer des militaires américains. Beaucoup vivaient dans le complexe résidentiel des tours de Khobar, dans la partie est du pays. Au milieu des années 1990, Terry Schwalier, un général américain en poste en Arabie saoudite, a ordonné l'exécution de patrouilles supplémentaires aux alentours de

Les enquêteurs américains et saoudiens sont à la recherche d'indices à l'extérieur de l'immeuble d'habitation détruit par une bombe dans le complexe d'habitation des tours Khobar, à Dhahran, en Arabie Saoudite, le 25 juin 1996.

ce complexe[14]. Il a également donné l'instruction aux responsables d'ériger davantage de barricades autour des lieux[15]. Malgré ces modifications, des militants entraînés par l'Iran ont réussi à tuer 19 Américains dans les tours de Khobar le 25 juin 1996.

## Al-Qaïda

Comme nous l'avons précisé dans la section précédente, il est assez clair que l'Iran a souvent donné des instructions à des membres des différentes ailes du Hezbollah. En revanche, les groupes affiliés et les cellules de l'organisation al-Qaida n'ont pas reçu d'ordres de dirigeants d'un État révolutionnaire. Leurs ordres venaient plutôt d'extrémistes sunnites ayant pris part à l'effort de guerre en Afghanistan contre les forces soviétiques, pendant les années 1980. De multiples facteurs ont incité Moscou à ordonner le retrait de ce pays d'Asie centrale en 1988, notamment la perte de nombreux hélicoptères soviétiques abattus par des radicaux sunnites et d'autres participants de la campagne de résistance. Ayant joué un rôle crucial dans la défaite soviétique, ces extrémistes se sont mis à croire possible l'exécution d'autres missions audacieuses, et notamment le renversement de certains dirigeants du monde musulman qui étaient appuyés par l'Occident.

Oussama ben Laden était l'un de ceux qui croyaient en la possibilité d'évincer du pouvoir les alliés de l'Occident. Alors qu'il combattait en Afghanistan, le fondateur d'al-Qaida a fait la connaissance d'Ayman al-Zawahiri et d'autres Égyptiens favorables à l'organisation de renversements. Il n'a pas tardé à inviter ces personnes à siéger à un conseil des hautes sphères de son groupe. Au cours de la dernière décennie du XX^e^ siècle, ben Laden et les membres de ce conseil ont ordonné à différents groupes et cellules de perpétrer des attentats terroristes pour amener le changement politique. Certains membres de ces cellules et groupes affiliés ont même quitté leur pays pour suivre des séances d'entraînement en vue de ces attaques. Au départ, ces séances, qui comprenaient aussi des périodes d'endoctrinement religieux, se donnaient au Soudan, car ben Laden y était installé. Après son départ du Soudan en 1996, l'Afghanistan est devenu le principal territoire d'entraînement des agents d'al-Qaida[16]. L'Afghanistan et le Soudan se sentaient obligés de permettre à al-Qaida de former ses agents sur leur territoire parce que ben Laden soutenait financièrement la réalisation d'améliorations fort nécessaires dans des domaines vitaux comme les infrastructures[17].

Les Égyptiens dans la hiérarchie d'al-Qaida, il ne faut pas s'en surprendre, étaient très résolus à renverser le régime qui gouvernait leur propre pays. Une grande opération a eu lieu à l'été 1995; elle avait

Retrait des troupes soviétiques de l'Afghanistan, 1988

Oussama bin Laden lors d'une conférence de presse en Afghanistan, le 26 mai 1998

pour but de faire tomber le deuxième bénéficiaire de l'aide militaire américaine. Le 26 juin 1995, Hosni Mubarak, chef du régime égyptien, assistait à une conférence de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) à Addis-Abeba, en Éthiopie. Son cortège motorisé, qui circulait dans la ville, a été attaqué par des combattants liés à al Qaïda. Les forces de sécurité éthiopiennes ont abattu cinq de ces attaquants et en ont arrêté trois. La tour qu'ont pris les événements a constitué pour al Qaïda un recul net, sans être pour autant son plus cuisant échec, Mubarak s'étant tiré sans une égratignure de cette tentative d'assassinat. Faute d'avoir créé un vide politique en Égypte, les islamistes n'ont pas été en mesure de s'emparer du pouvoir.

Plus tard dans les années 1990, les dirigeants d'al Qaïda ont décidé d'élargir leur campagne de terrorisme. Pendant bien des années, ils avaient surtout ordonné l'exécution d'attaques contre des dirigeants qui étaient au service de régimes indésirables dans des pays musulmans. Juste avant la fin des années 1990, ils ont décidé qu'il était temps de se mettre à perpétrer des attentats dans les pays occidentaux. Ces attaques, croyaient-ils, inciteraient les dirigeants occidentaux à retirer leur appui aux gouvernements qu'al Qaïda ne

La deuxième tour du World Trade Center explose après avoir été frappée par un avion détourné à New York, le 11 septembre 2001.

voulait plus voir au pouvoir. D'autres groupes islamistes, à ce moment, avaient déjà usé de cette stratégie. Durant les premiers mois de 1993, un petit contingent d'extrémistes avait attaqué à la bombe le complexe du World Trade Center, à New York. Ramzi Yousef, un personnage important au sein du groupe, espérait que cet attentat influerait sur les décideurs américains. Dans une lettre au *New York Times*, il établit sa fureur face à l'aide politique, militaire et économique que les régimes laïques du Moyen-Orient recevaient des États-Unis. Washington n'a pas coupé ses liens avec différents chefs laïques après l'attentat contre le World Trade Center. En fait, certains ont même reçu davantage de soutien des États-Unis après cet événement.

Les États-Unis ont été la première cible occidentale d'al Qaïda. En 1999, des musulmans qui étudiaient à Hambourg, en Allemagne, se sont rendus en Afghanistan pour s'entraîner dans un camp d'al Qaïda. Alors qu'ils s'y trouvaient, les membres de la hiérarchie d'al Qaïda les ont informés qu'ils avaient été choisis pour prendre part à une opération consistant à projeter des aéronefs contre des édifices américains emblématiques. Après avoir été chargés de leur mission, les agents ont pris le chemin des États-Unis pour s'inscrire dans diverses écoles de pilotage. Ils y ont été acceptés et y ont acquis les connaissances qui allaient leur permettre de prendre les commandes d'avions de ligne détournés pour les lancer contre le World Trade Center et le Pentagone, dans la matinée du 11 septembre 2001.

En juillet 2005, des individus ont fait sauter des explosifs à bord de rames de métro et d'un autobus à impériale à Londres. Peu après, on a entendu dire que les dirigeants d'al Qaïda n'étaient liés en rien à ces attentats. En août, par exemple, un article paru dans un journal britannique précisait qu'aucune preuve que ce soit de l'intervention d'un membre haut placé ou d'un cerveau d'al Qaïda n'avait été trouvée. Diverses parties ont fini par souligner le manque de crédibilité de ces premiers reportages. La contestation peut-être la plus importante a émané du gouvernement britannique. Des enquêtes menées par des organismes comme le comité du renseignement et de la sécurité de la Chambre des communes ont révélé que le réseau al Qaïda avait en fait joué un certain rôle dans l'opération. Cette conclusion reposait principalement sur du renseignement de sécurité révélant que quelques-uns des poseurs de bombe avaient rencontré des dirigeants d'al Qaïda au Pakistan avant les attentats. Mohammed Sidique Khan est celui qui a passé le plus de temps dans ce pays, soit plusieurs mois entre novembre 2004 et février 2005.

Les attaques de 2001 et de 2005 ont eu des répercussions sur la conduite des représentants des gouvernements américain et britannique, mais ces derniers n'ont pas réagi comme l'avaient espéré les dirigeants d'al Qaïda. Au lieu de rompre leurs relations avec les dirigeants du Caire, d'Amman et d'autres pays, ils ont choisi de collaborer encore plus étroitement avec ces alliés dans le monde musulman. Un autre problème s'est posé, que ben Laden et ses

Les experts en criminalistique indonésiens traversent une partie du site de l'explosion de Bali, le 14 octobre 2002.

acolytes ont dû régler pendant la première décennie du XXIe siècle. Alors que la première vague d'attentats prenait forme en Occident, des groupes affiliés et des cellules dans les États arabes n'obtenaient toujours aucun résultat valable. Le groupe Jemaah Islamiyah faisait partie des affiliés qui avaient alors de la difficulté à enclencher le changement politique. Ce groupe d'Asie du Sud-Est s'est surtout livré à des violences en Indonésie. Le 12 octobre 2002, il a mené une vaste attaque à Bali, un lieu de villégiature prisé des Occidentaux. Hambali, l'homme chargé d'exécuter la mission, a eu beaucoup d'aide d'un agent nommé Amrozi. En plus d'acheter la fourgonnette où a été placée l'une des bombes, Amrozi a acquis les produits chimiques utilisés pour fabriquer toutes les bombes. Les bombardements n'ont pas fait tomber le gouvernement indonésien, mais ils ont fait 202 morts et 209 blessés.

Dans la deuxième décennie du XXIe siècle, des groupes affiliés à al Qaïda ont continué de perpétrer des attentats terroristes qui n'ont pas donné lieu au changement politique souhaité. Ces attentats, toutefois, n'étaient pas organisés selon le même modèle que la plupart des opérations exécutées au cours des décennies précédentes. Dans les paragraphes ci-dessus, nous avons vu que la plupart des actes de violence commis par al Qaïda pendant les années 1990 et 2000 avaient été approuvés par les dirigeants de cette organisation révolutionnaire transnationale. Depuis le début de la deuxième décennie du présent siècle, cependant, les membres de la hiérarchie d'al Qaïda n'ont pas autorisé les attentats qui ont retenu l'attention de tous dans le monde entier. Ce sont plutôt les chefs de groupes affiliés qui ont sanctionné ces opérations. Pour comprendre d'où est venue cette évolution, il faut tenir compte de certains événements survenus en 2011. Au début de mai, Ben Laden a été tué par les forces spéciales américaines à Abbottabad, au Pakistan. Six semaines après cet assassinat, al Qaïda annonçait qu'al *Zawahiri* avait été choisi pour succéder à Ben Laden. Il ne s'est guère écoulé de temps avant que l'on se rende compte qu'al *Zawahiri* n'avait aucune intention de collaborer avec les groupes affiliés comme l'avait fait son prédécesseur. Pendant des années, les affiliés étaient demeurés soumis parce que Ben Laden les tranquillisait constamment. Quand al *Zawahiri* a pris les rênes d'al Qaïda, il n'a pas maintenu cette politique d'apaisement de son prédécesseur. Les affiliés, par conséquent, n'ont plus été disposés à suivre les instructions transmises par la voie hiérarchique.

Le déclin de l'influence de la hiérarchie d'al Qaïda se voit dans les activités qui ont précédé une grande attaque menée en 2013. Avant l'attentat de Londres, en 2005, des agents sont allés au Pakistan cueillir les ordres de hauts dirigeants d'al Qaïda. Avant l'attentat de 2013, les agents n'ont pas eu de rencontre avec des membres de la hiérarchie. Ils ont plutôt vu des membres influents d'une aile nommée « al Qaïda dans la péninsule arabique ». Une fois leurs instructions reçues, ils ont tué 52 personnes dans les installations du ministère de la Défense du Yémen, à Sanaa.

Au début de l'année suivante, hors du Nigéria, on ne s'intéressait plus beaucoup au sort de ces jeunes filles. On parlait plutôt de la façon dont l'organisation de Shekau avait accepté de se plier à l'autorité des dirigeants de l'EIIS[illegible].

D'aucuns ont invoqué la multiplication des groupes affiliés pour soutenir que l'EIIS était en train de devenir une formidable organisation révolutionnaire transnationale. D'autres, cependant, se sont tournés vers une autre preuve pour montrer que ce réseau islamiste gagnait en force. Dans les mois qui ont suivi la rupture avec al-Qaïda, nombre de musulmans de diverses parties du monde ont entrepris de se rendre au Moyen-Orient pour se joindre à l'EIIS. Comme ils étaient innombrables à faire ce voyage, des figures politiques de tout le Moyen-Orient se sont mises à émettre des hypothèses, en public, sur le nombre d'agents que comptait de l'organisation d'al-Baghdadi. Dans une entrevue donnée à un journal britannique en novembre 2014, un membre du contingent kurde qui contrôlait des parties du nord de l'Iraq a laissé entendre que des centaines de milliers de membres de l'EIIS étaient présents en Iraq et en Syrie[illegible]. Deux mois plus tard, Peter Neumann, un analyste attaché à l'International Center for the Study of Radicalization and Political Violence (ICSR), a présenté une estimation plus juste du nombre d'agents de l'EIIS dans ces deux pays. Dans un article d'abord paru sur le site Web de l'ICSR, il précisait qu'il y avait en fait des milliers de partisans de l'EIIS en territoire iraquien et syrien[illegible].

Les dirigeants de l'EIIS ont chargé ces agents d'exécuter des opérations ignobles en Iraq et en Syrie. Un très grand nombre de ces opérations se sont déroulées à Mossoul, une ville du nord de l'Iraq. En janvier 2015, l'EIIS a capturé à Mossoul deux hommes qu'il estimait coupables de banditisme. Une fois ces hommes pris, des agents les ont attachés à une croix et exécutés devant une foule de spectateurs. Toujours en janvier 2015, l'EIIS a tué deux autres hommes de Mossoul qu'il soupçonnait de se livrer à des activités homosexuelles. Au lieu de les fusiller en public, comme il l'avait fait pour les présumés bandits, le groupe islamiste les a jetés du toit d'un édifice[illegible].

Les actes de barbarie commis par les combattants en Iraq et en Syrie et par des groupes affiliés dans d'autres pays devaient coïncider avec divers autres événements. Al-Baghdadi et d'autres hauts dirigeants souhaitaient ardemment la chute de différents gouvernements qui leur déplaisaient. Toutefois, les atrocités n'ont entraîné aucun grand soulèvement, mais l'EIIS est parvenu à s'emparer d'un territoire considérable dans les limites de l'Iraq et de la Syrie. Certains préféreraient sans doute supposer que cette évolution ne doit être attribuée qu'aux horreurs perpétrées dans ces deux pays. Il y a cependant d'autres facteurs qui ont permis à cette organisation révolutionnaire transnationale de prendre le contrôle de ce territoire, et particulièrement des terres d'Iraq. Chacun des pays de la communauté internationale veut conserver une force militaire capable d'empêcher des groupes extérieurs de saisir des territoires qui lui appartiennent. Vers l'époque où l'EIIS se transformait en un formidable réseau, la force militaire iraquienne détenait plusieurs armes puissantes. Cette force ne comptait cependant pas dans ses rangs suffisamment de soldats disposés à participer aux combats contre les hommes de l'EIIS. Quand des membres de l'EIIS s'approchaient de bases militaires et de points de contrôle, la plupart des militaires abandonnaient leur poste sans demander leur reste[illegible]. Comme il n'y avait plus à ces endroits un nombre suffisant de militaires, les militants n'avaient aucune difficulté à en prendre le contrôle.

La majorité des agents de l'EIIS se sont vu confier des missions violentes. Toutefois, certains ont reçu l'ordre d'accomplir des activités plus pacifiques. Dans la première partie du présent article, nous avons vu que l'aile libanaise du Hezbollah avait instauré de multiples programmes d'amélioration des conditions de vie des opprimés. À plusieurs occasions, des agents de l'EIIS ont lancé des initiatives de même nature dans des régions d'Iraq. À un certain moment, les résidents d'une ville nordique avaient de la difficulté à s'approvisionner en nourriture et en essence. Des membres de l'EIIS ont donc élaboré un plan financier qui a permis à ces gens de se procurer ces produits de première nécessité[illegible]. Si ce plan n'avait pas été établi, les citadins n'auraient jamais été ouverts à l'idée que l'EIIS contrôle leur ville.

## Conclusion

Au début et au milieu du XX[e] siècle, les partisans du mouvement communiste international étaient fortement résolus à combattre l'influence de l'Occident dans les autres parties du monde. Par contre, vers la fin de ce même siècle, ils ont été moins désireux d'affronter les pays occidentaux comme les États-Unis. Quand l'empressement des communistes a commencé à s'évanouir, les acteurs associés au mouvement islamiste international ont pris le contrôle de la campagne contre l'Occident. On peut affirmer sans craindre de s'égarer que les groupes islamistes qui ont donné le plus de fil à retordre aux États occidentaux étaient des organisations révolutionnaires transnationales, car ils ont mené des opérations causant la mort d'Occidentaux dans des pays musulmans ainsi que dans un certain nombre de villes occidentales.

Ces organisations révolutionnaires transnationales ont toutes réussi à devenir un risque pour la sécurité des pays occidentaux, mais elles se différencient les unes des autres sur divers plans. L'une des plus importantes de ces différences réside dans leur mode de fonctionnement. Dans la deuxième partie du présent article, nous avons analysé le Hezbollah, première organisation révolutionnaire transnationale à émerger pendant l'époque islamiste, et fait ressortir clairement que ce groupe dirigé par des chiites est semblable aux organisations liées au mouvement communiste, car il est contrôlé par les dirigeants d'un État révolutionnaire. Les analyses des troisième et quatrième sections de l'article nous ont aidés à reconnaître qu'al-Qaïda et l'EIIS, des organisations sunnites nées après le Hezbollah, ne sont pas dirigées par des membres d'États révolutionnaires, mais bien par des élites qui n'évoluent pas dans les allées du pouvoir des pays musulmans.

RMC

Des combattants islamiques prennent part à une parade militaire dans les rues de la province de Raqqa, dans le nord de la Syrie, le 30 juin 2014.

## NOTES


1. Hedley Bull, « The Revolt Against the West », dans Hedley Bull et Adam Watson (éd.), *The Expansion of International Society*, Londres, Oxford University Press, 1984, p. 217 à 228.
2. Hans Morgenthau, *In Defense of the National Interest*, New York, Alfred A. Knopf, 1951, p. 69.
3. Olivier Roy, *L'échec de l'islam politique*, Paris, Seuil, 1992, p. 16.
4. Stephen Walt, *Revolution and War*, Ithaca (New York), Cornell University Press, 1996, p. 242.
5. Dominique Avon et Anaïs-Trissa Khatchadourian, *Le Hezbollah : De la doctrine à l'action : une histoire du « parti de Dieu »*, Paris, Seuil, 2010, p. 30 à 33.
6. Organisation des Nations Unies, Conseil de sécurité, Résolution 425, 1978.
7. Avon et Khatchadourian, p. 33 à 35.
8. Hezbollah, « Open Letter », 1985.
9. Avon et Khatchadourian, p. 48.
10. Idem, p. 78.
11. Augustus Norton, *Hezbollah: A Short History*, Princeton (New Jersey), Princeton University Press, 2007, p. 44.
12. « Israel Blamed in Fatal Bomb Attack on a Hezbollah Leader », dans *Los Angeles Times*, 17 août 1994.
13. U.S. House of Representatives, *National Security Report*, 1996, p. 1.
14. Idem, p. 6.
15. Idem.
16. Thomas Kean et Lee Hamilton, *The 9/11 Report*, New York, St. Martin's Press, 2004, p. 171.
17. Jason Burke, *Al-Qaeda : la véritable histoire de l'islam radical*, Paris, La Découverte, 2004, p. 145.
18. United Press International, « U.S. Military Aid to Egypt Under Fire », dans *The Washington Times*, 29 juin 2004.
19. U.S. State Department, *Patterns of Global Terrorism Report*, 1995.
20. Ramzi Yousef, lettre publiée dans le *New York Times*, 1993.
21. Jason Bennetto et Ian Herbert, « London Bombings: The Truth Emerges », dans *The Independent*, 13 août 2005.
22. United Kingdom Intelligence and Security Committee, *Report about the London Bombings*, 2006.
23. BBC News, *Bali Death Toll Set at 202*, 19 février 2003.
24. Declan Walsh, « Ayman al-Zawahiri: from doctor to Osama bin Laden's successor », dans *The Guardian*, 16 juin 2011.
25. Ahmed Rashid, « Interview with Declan Walsh », 2011.
26. Hakim Almasmari, « Militants Attack Hospital at Yemen's Defense Ministry », CNN, 5 décembre 2013.
27. Liz Sly, « Islamic Law Comes to Rebel-Held Syria », dans *The Washington Post*, 23 juillet 2013.
28. Oliver Holmes, « Al-Qaeda Breaks Link with Syrian Militant Group ISIL », Reuters, 3 février 2014.
29. Adam Ulam, *Titoism and the Cominform*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1971, p. 48.
30. BBC News, « French Hostage Herve Gourdel Beheaded in Algeria », 24 septembre 2014.
31. Rukmini Callimachi, « Boko Haram Generates Uncertainty With Pledge of Allegiance to Islamic State », dans *The New York Times*, 7 mars 2015.
32. Fuad Hussein, entrevue donnée au périodique *The Independent*, 2014.
33. Peter Neumann, « Foreign Fighter Total in Syria/Iraq Now Exceeds 20,000; Surpasses Afghanistan Conflict in the 1980s », site Web de l'ICSR, 2015.
34. Nick Cumming-Bruce, « ISIS Has Executed Scores in Iraq This Month », dans *The New York Times*, 20 janvier 2015.
35. Leon Panetta, *Worthy Fights*, New York, Penguin Books, 2014, p. 394.
36. Sameer Yacoub et Vivian Salama, « High Prices, Shortages Putting Pressure on IS », dans *Journal Inquirer*, 13 décembre 2014, p. 8.

# L'éthique et l'aumônerie des FAC

par Marc Terreau

Un article intitulé « Les aumôniers des Forces armées canadiennes ont-ils un rôle à jouer sur le plan de l'éthique? », paru dans le numéro 1 du volume 16 de la *Revue militaire canadienne*, a soulevé un certain nombre de questions d'ordre éthique.

Au début de l'article, les auteurs déclarent ce qui suit : « *Au cours de l'élaboration du Programme d'éthique de la Défense (PED), en 1994, les responsables ont décidé, pour des raisons qui ne sont toujours pas claires, que les aumôniers militaires ne joueraient pas un rôle actif dans la mise en œuvre du nouveau programme.* » En 1994, j'étais le chef – Service d'examen (CS Ex). Les initiatives en matière d'éthique qui ont abouti à la mise sur pied du Programme de protection des ressources et d'éthique (PPRE) étaient mon fait, à partir de l'année 1990-1991 et bien avant la débâcle en Somalie. C'est après 1995 que le nom du programme a été changé pour devenir « Programme d'éthique de la défense (PED) ». C'est pourquoi les propos négatifs des aumôniers Pichette et Marshall dans l'introduction de leur article m'ont contrarié quelque peu. Le CS Ex n'a jamais eu la mauvaise intention de passer outre à l'aumônerie, comme je l'explique plus bas.

Une lecture rapide du document 7059-29 (CS Ex) intitulé « Plan de mise en œuvre du Programme de protection des ressources et d'éthique (PPRE) », qui est daté du 30 juin 1994 et que le vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) a signé au nom du chef d'état-major de la Défense (CEMD), aurait permis aux auteurs de rectifier la conclusion incorrecte qu'ils ont tirée. Le document énonce clairement les objectifs du programme : « *Un des principaux objectifs du PPRE consistera à sensibiliser davantage le personnel au fait qu'il lui incombe, comme le pays a le droit de s'y attendre, de ne pas gaspiller les ressources de la Défense, de ne pas en abuser et de ne pas s'en servir pour en tirer des gains personnels.* » Plus loin, on lit ce qui suit : « *L'éthique de la gestion des ressources aide les gestionnaires non seulement à prendre la bonne décision, mais aussi à faire en sorte qu'elle soit perçue comme telle. […] L'éthique de la gestion des ressources est définie comme étant un ensemble de principes devant guider chaque membre de l'équipe de la Défense de manière qu'il ou elle gère les ressources de la Défense ou du Gouvernement d'une façon qui résistera à l'examen minutieux du public.* » [TCO]

Le PPRE, puis le PED, datent d'avant le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et d'avant les codes semblables que d'autres ministères fédéraux ont conçus en la matière, et ils vont dans le même sens qu'eux. L'aumônerie est au service des membres des Forces armées canadiennes (FAC), ce qui est juste et équitable, mais le PED doit aussi prendre en compte les membres de l'équipe de la Défense qui ne sont pas militaires et, partant, les limites que cela impose sur les résultats escomptés.

Au début, je voulais élaborer un système pour prévenir les violations de l'éthique qui risqueraient de causer des torts à des personnes et à l'organisation. J'estime que l'éthique et l'intégrité ne sont pas

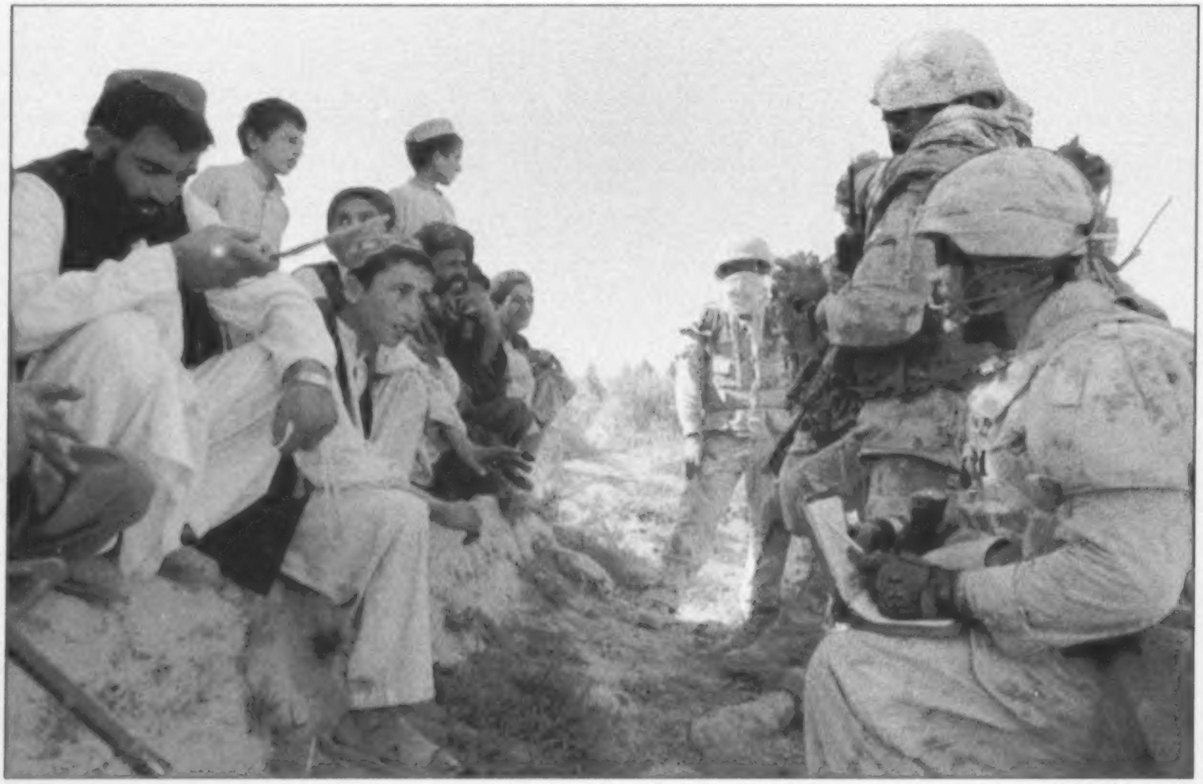


Photo IS2010-2019-10 du MDN prise par le caporal Shilo Adamson

uniquement des thèmes à la mode, comme certains cyniques le diraient. Les humains débattent des comportements vertueux et de la nécessité de faire le bien depuis au moins 2 500 ans. Pourtant, nous continuons à ne pas être à la hauteur de la tâche. Pourquoi en est-il ainsi? Et que pouvons-nous faire pour nous améliorer à cet égard? Ce sont là les questions que je posais alors et que je continue à poser aujourd'hui.

Quand j'envisageais l'éthique comme étant un concept distinct d'un jeu de valeurs fondées sur des principes religieux, je la décrivais comme suit : « L'éthique suppose un processus intellectuel qui peut nous aider à trouver la meilleure façon de vivre en accord avec nos valeurs fondamentales et les valeurs que nous partageons avec notre milieu social et culturel. » [TCO] Aspect primordial, j'ai proposé de poser quatre questions simples en ce qui concerne le processus décisionnel :

Est-ce légal?
Est-ce respectueux de l'éthique?
Est-ce raisonnable?
Est-ce défendable?

Le major Denis Beauchamp (PhD), un de mes collègues qui a pris part à la création de l'initiative sur l'éthique et qui a pris sa retraite en septembre 2013, avait rédigé un article intitulé « Les fondements de l'éthique de la Défense au Canada » (1999). Ce texte figure parmi les ouvrages dont on recommande la lecture, dans le site Web du PED, sous l'onglet « Formation en éthique et outils d'apprentissage/Lectures suggérées/L'éthique au gouvernement » (http://www.forces.gc.ca/fr/formation-ethique/lectures-suggerees.page. En fait, on peut y voir le document de référence par excellence sur l'élaboration du programme.

Ceux et celles d'entre nous qui avaient pris part à la mise sur pied du Programme d'éthique se rappelleront que, d'emblée et assez fréquemment après coup, des aumôniers ont exprimé la conviction qu'il appartenait aux aumôniers de diriger le programme pour les Forces canadiennes (FC) ou d'y jouer un rôle de chef de file (Note de la rédaction : le nom « Forces armées canadiennes » a récemment remplacé le nom « Forces canadiennes ». D'aucuns ont souligné qu'à l'époque, un Ordre d'organisation des Forces canadiennes (OOFC) faisait des aumôniers les conseillers principaux, voire exclusifs, des commandants sur les questions morales et spirituelles touchant les militaires et leur famille. Je précise que l'aumônerie a ajouté l'« éthique » au rôle de ses membres quand le PED a été établi. Les responsables du programme n'ont jamais eu pour but de remplacer les aumôniers dans leur rôle moral et spirituel et ils n'ont jamais cherché à le faire, pas plus qu'ils n'auraient contesté le rôle du juge-avocat général (JAG) en matière juridique. Dès le début, les responsables du PED l'ont perçu comme existant et comme étant justifié uniquement dans le cadre législatif défini par le gouvernement du Canada et ses lois.

L'orientation adoptée consistait à s'éloigner des religions abrahamiques, car au départ, le programme a mis l'accent sur l'éthique de la gestion des ressources dans un cadre législatif et il a porté sur quelque chose de plus particulier que les exigences de la moralité et de la spiritualité fondées sur la religion. Les auteurs de l'article paru dans le numéro 1 du volume 16 sous le titre « Les aumôniers des Forces armées canadiennes ont-ils un rôle à jouer sur le plan de l'éthique? » reconnaissent ce fait. Le PED élaboré par le CS Ex s'intéresse aux conflits d'intérêts, à la prise de décisions administratives respectueuses

de l'éthique, à la sensibilisation à la fraude, et ainsi de suite. Ces questions touchent toute l'équipe de la Défense, peu importe que ses membres aient ou non une affiliation religieuse quelconque.

En général, les programmes d'éthique dans les démocraties libérales ne remontent relativement pas à très loin, soit à 1978, année où a été adoptée aux États-Unis l'*Ethics in Government Act*; puis en 1990, le ministère australien de la Défense a lancé sa campagne d'éthique et de sensibilisation à la fraude. L'éthique est le volet laïc de l'application et de la pratique des valeurs dans nos démocraties, par opposition à la moralité, qui a eu tendance à représenter le côté plus religieux. L'éthique fait partie intégrante du leadership, de la gestion et des responsabilités des chefs. Les programmes d'éthique qui ont été créés dans les démocraties occidentales vers la fin du XXe siècle, y compris le PED du MDN et des FC, l'ont été pour remédier à un vide qui avait existé dans ce domaine au chapitre des valeurs déontologiques que le personnel devait mettre en pratique. Depuis lors, les responsabilités des gestionnaires et des hauts dirigeants, dans les secteurs public et privé, sont devenues de plus en plus explicites, et ceux et celles qui les assument doivent veiller à ce que le personnel connaisse et mette en pratique les valeurs qui doivent régir son comportement dans l'exécution de ses fonctions.

L'auteur de l'article « Réflexion et questions sur l'éthique » paru dans le numéro 2 du volume 2 (printemps 2009) de la *Revue de la Force aérienne* a approfondi ce thème. L'article a été réimprimé dans le numéro 3 du volume 4 (été 2015) de la *Revue de l'Aviation royale canadienne*.

Depuis le début, le PED encourage les chefs et les gestionnaires militaires à tous les niveaux à assumer un rôle actif lorsqu'il s'agit d'exercer ces « nouvelles » responsabilités concernant l'éthique dans le milieu de travail. Rien de tout cela n'a remis en question le rôle clé que les aumôniers militaires ont joué et doivent continuer à remplir pour répondre aux besoins moraux et spirituels du personnel militaire. En fait, en ce qui concerne la mise en œuvre du PED, une approche axée sur la personne entière et visant à répondre aux besoins du personnel militaire (en matière d'éthique, de moralité et de spiritualité) encouragerait la participation des aumôniers. Toutefois, il faut se rappeler que le PED s'applique à tout le personnel des FAC et du MDN dans l'exécution de ses fonctions, dans le cadre législatif défini par le gouvernement du Canada et ses lois, et que les aumôniers doivent, dans une démocratie, respecter le fait qu'aujourd'hui, beaucoup préfèrent ne pas avoir affaire à eux ou à une religion organisée.

L'article mentionné au début offre un intéressant résumé de l'histoire de l'aumônerie dans les Forces canadiennes/Forces armées canadiennes jusqu'à nos jours. Du point de vue de la mise en application du Programme d'éthique, l'année 2016 n'a rien à voir avec 1994. Le programme d'aujourd'hui ne correspond plus vraiment au PPRE de 1994 et il recouvre maintenant tous les aspects de l'éthique s'exprimant dans l'exécution des mandats du MDN et des FAC. Cependant, comme c'était le cas en 1994, il est encore tout aussi vrai aujourd'hui qu'il vaut mieux collaborer ensemble que de travailler à l'encontre les uns des autres. Dans le contexte contemporain, le sous-ministre adjoint (Services d'examen) aurait sans doute avantage à prendre en considération les observations formulées par les aumôniers Pichette et Marshall.

Le major-général (ret.) Marc Terreau, CMM, CD
Ottawa (Ontario)
Janvier 2016

*Le* major-général Marc Terreau, CMM, CD, *a fait longuement carrière dans le domaine de la mobilité aérienne et il s'est hissé jusqu'au poste de commandant du Groupe de transport aérien. Il est diplômé du Collège de la Défense nationale et il a passé les six dernières années de sa carrière au Quartier général de la Défense nationale à titre de chef – Service d'examen. En cette capacité, il a mis sur pied un programme d'éthique à l'intention des membres des Forces canadiennes et des employés civils de l'Équipe de la Défense. Plus tard, il est devenu expert-conseil en éthique appliquée, il a présidé l'Association des praticiens en éthique du Canada, il a siégé au Comité d'éthique de la recherche d'un hôpital d'Ottawa, il a fait partie du Conseil consultatif de l'ARC et il a été colonel honoraire du 429e Escadron. Il continue de faire du bénévolat dans divers secteurs de la société canadienne.*

Photo IS2010-6594-02 du MDN prise par le sergent Bruno Turcotte

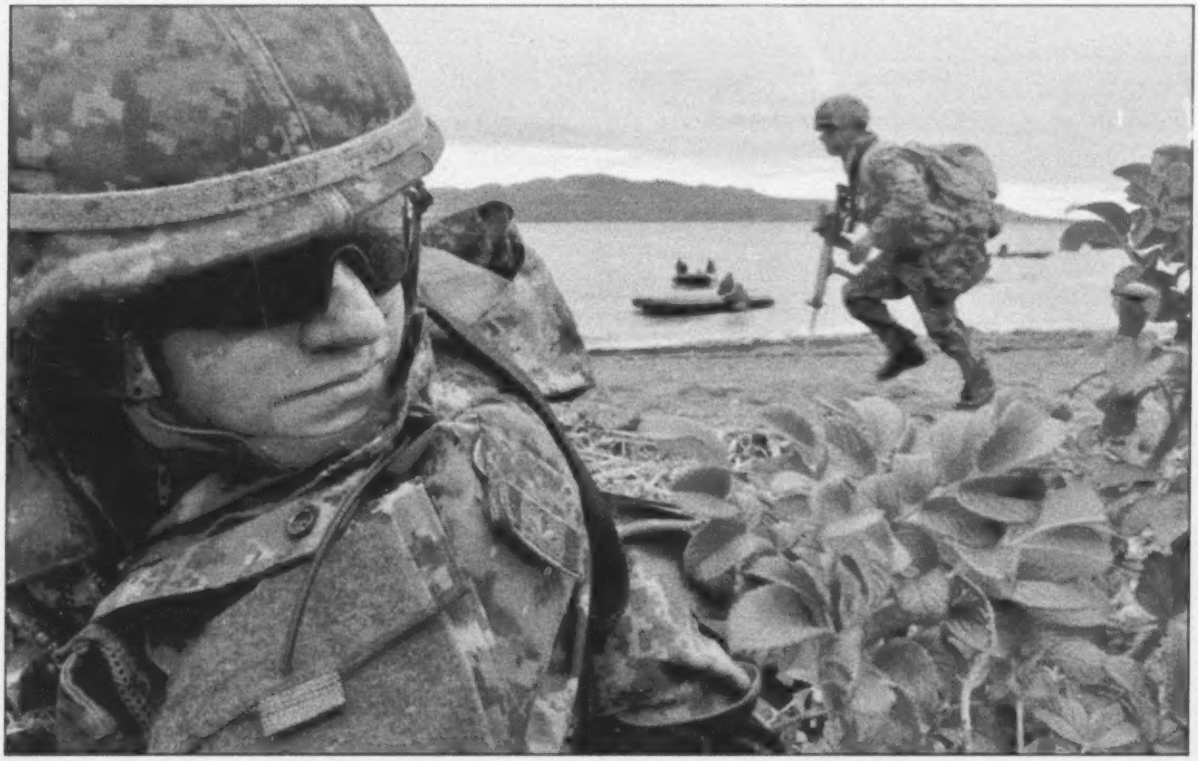


Photo VL2011-0230-240 du MDN prise par le sergent Jean-François Néron

# L'attrition et la conservation de l'effectif dans la Réserve

par Dan A. Doran

## Introduction

La pensée conventionnelle sur l'attrition de la Réserve des Forces armées canadiennes repose sur l'hypothèse qu'elle est statistiquement semblable à celle de la Force régulière et qu'il s'agit d'un problème que l'on ne peut pas résoudre raisonnablement en adoptant une approche différente de celles choisies par la Force régulière. Ce point de vue passe outre à l'existence d'une différence fondamentale dans la nature des statistiques, quand on les examine de plus près, ainsi qu'aux difficultés organisationnelles et structurales auxquelles seuls les réservistes font face au cours de leur carrière. Nous comptons ici exposer d'autres réflexions sur ce problème et proposer des solutions de rechange qui pourraient aider grandement à atténuer au moins certaines de ces difficultés particulières. À notre avis, la solution passe à la fois par une approche plus stratégique de la gestion des ressources humaines dans la Réserve et par l'acceptation des faits tels qu'ils sont en ce qui concerne l'écart entre les capacités perçues ou souhaitées de la Réserve et ses capacités fonctionnelles.

Pour commencer, il faut examiner les statistiques sur l'attrition dans la Force régulière afin de se donner un niveau de référence qui permettra de les comparer à celles de la Réserve. Entre 2003 et 2010, le taux de roulement moyen dans la Force régulière a été de 7,75 pour 100[1], les pourcentages annuels ayant été légèrement plus élevés dans la seconde moitié de cette période. Cette hausse est surtout attribuée au départ à la retraite prévisible des « baby-boomers[2] ». Pour l'essentiel, l'attrition découle du départ des militaires atteignant l'âge normal de la retraite et, dans une moindre mesure, du départ de militaires d'âge moyen ayant accumulé de 20 à 25 ans de service. Ces valeurs sont très bonnes par rapport à celles enregistrées dans le secteur privé, où la durée d'emploi moyenne peut être aussi courte que 0,8 année[3].

Quand on examine les statistiques de la Réserve, on voit que les taux d'attrition moyens ne sont pas foncièrement différents de ceux de la Force régulière : ils se situent à environ 10 pour 100[4], et il existe là une marge d'erreur sensiblement plus grande, du fait que l'échantillon est beaucoup plus petit que celui qui a servi à établir le niveau de référence de la Force régulière. La différence dans ces statistiques ne réside pas dans les chiffres mêmes, mais bien dans les principaux types d'« employés » auxquels ils correspondent. Près de 95 pour 100 des réservistes libérés sont des militaires comptant moins de deux ans de service aux grades de soldat et de caporal. Un régiment peut perdre près de la moitié des recrues enrôlées chaque année dans les 24 mois suivant leur arrivée, surtout en raison de libérations volontaires. Ces statistiques ne doivent surprendre personne, car elles définissent une des principales caractéristiques du bassin où la Réserve puise ses membres. La carrière de la plupart des

Photo ET2015-5178-017 du MDN prise par le caporal Stuart MacNeil

réservistes se prolonge rarement au-delà des quatre ou cinq ans où ils font leurs études et, dans la plupart des cas, elle prend fin quand ils terminent leur programme d'études et se trouvent un emploi à plein temps. Dans un régiment, ces groupes d'employés représentent toujours près de 80 pour 100 des membres actifs; les autres (20 pour 100) comptent plus de cinq ans de service et détiennent en général le grade de caporal-chef ou un grade supérieur.

Le présent article ne porte cependant pas sur les soldats constituant cette majorité de 80 pour 100, car leur réalité correspond intrinsèquement à l'instruction et à la culture organisationnelle de la Réserve. Ces soldats sont jeunes et typiquement aux études, de sorte que l'emploi à temps partiel pendant l'année scolaire, et à plein temps au cours de l'été, répond très bien à leurs besoins financiers à court terme. Il convient aussi de signaler qu'il s'agit là d'une stratégie de marketing clé des centres de recrutement cherchant à convaincre les réservistes éventuels de s'enrôler[5]; quand les besoins des membres de ce groupe changent au chapitre de l'emploi, ils renoncent à leur emploi dans la Réserve pour accepter un poste à plein temps dans leur domaine d'études ou d'intérêt, ce qui est logique.

Le présent article met plutôt l'accent sur la minorité (20 pour 100) qui décide de rester dans la Réserve et qui représente le noyau essentiel de chefs de tout régiment de la Réserve. Sans ces soldats expérimentés, les régiments de la Réserve cesseraient tout simplement de fonctionner, car ils perdraient leurs capacités en matière de planification, de coordination et de leadership. Ces soldats constituent un sous-groupe qui est demeuré relativement inconnu de la plupart des membres de la Force régulière, car ils vont rarement en déploiement à l'étranger (ou, s'ils l'ont fait, c'est en général au début de leur carrière), ou servent peu souvent à plein temps en service de classe B. Ces réservistes ont une carrière à plein temps et une vie dans le milieu civil, et ils ont choisi de servir dans les forces armées malgré les engagements non militaires qui amènent la grande majorité à demander la libération. Étant donné leur faible visibilité et leur faible voix, ces réservistes sont mal compris par les chefs de la Force régulière; c'est pourquoi ce sous-groupe est souvent piètrement servi par des systèmes d'instruction et de travail qu'il n'a pas contribué à mettre sur pied. Nous espérons ici clarifier la psychologie de ce sous-ensemble de soldats et expliquer *pourquoi* et *à quel stade de leur carrière* ils risquent le plus de demander la libération. En outre, nous proposerons des solutions pour réduire ce risque en réalignant un système qui, sans que cela ait été prévu, aliène le plus important sous-groupe de ses ressources humaines.

## Analyse

Afin de représenter visuellement la carrière typique d'un réserviste du sous-ensemble minoritaire (20 pour 100), nous avons dressé la figure 1. L'axe vertical gauche du graphique correspond au degré d'engagement relatif du militaire envers la Réserve par rapport au nombre d'années et à l'effort exigé. Cet axe détermine le comportement de la ligne parabolique bleue inversée. L'axe vertical droit représente le pourcentage d'une journée normale de 16 heures de veille qu'un réserviste consacre à son travail. Il correspond aux zones ombrées représentant ce qui occupe principalement un réserviste à diverses périodes de sa vie – nous avons étiqueté ces zones pour en faciliter la compréhension. Les axes horizontaux du bas et du haut font voir les années de service militaire et l'âge du réserviste, respectivement. Les points verts marqués sur l'axe horizontal supérieur indiquent les grades atteints par un réserviste au cours de ses années de service, les lignes verticales rouges pointillées servant à signaler des moments clés de la vie. Les données utilisées pour remplir ce tableau ont été recueillies grâce à des entrevues informelles avec des membres supérieurs du 34[e] Régiment du génie de combat (34 RGC) et à une enquête menée par écrit auprès des membres de la même unité en 2014. Le nom donné au graphique – La *courbe de Lambiris* – est celui du membre du 34 RGC qui nous

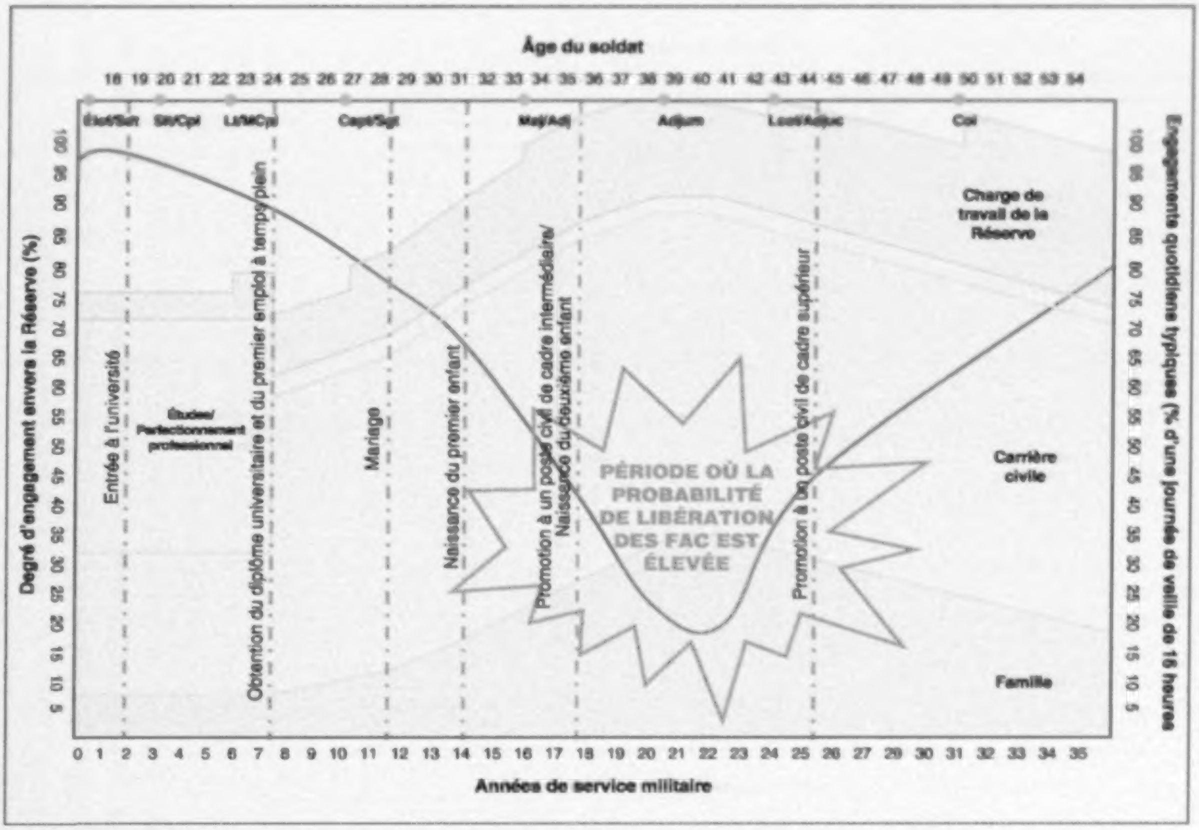



**Figure 1 :** Courbe de Lambiris – Illustration multi-axes des engagements militaires, civils, personnels et professionnels d'un réserviste typique

a inspiré le présent article. Il se situe actuellement au plus creux de la courbe et risque fort de quitter l'unité.

Si l'on suit l'évolution du graphique à partir de la gauche, on voit qu'au départ, la vie quotidienne du réserviste typique ne comporte pas grand-chose d'autre que ses études et ses activités militaires et que cette tendance se poursuit jusqu'à ce qu'il termine ses études et qu'il entre sur le marché du travail. À mesure que la vie militaire, civile et personnelle du réserviste évolue, chaque volet exige une plus grande partie de son temps chaque jour. Plus ces exigences s'accentuent, moins le réserviste participe aux activités et à l'instruction de son unité, ce que montre la courbe parabolique bleue inversée. Dans de nombreux cas, le réserviste est obligé de faire des choix et de renoncer à la progression dans une carrière professionnelle en faveur de l'autre. Étant donné que le service militaire du réserviste « ne paie pas l'hypothèque », c'est d'habitude sa carrière militaire qui tend à souffrir de cet état de choses. Le réserviste devient alors de moins en moins *actif* et, partant, moins *attaché* à son unité et à ses activités régulières jusqu'à ce qu'il parvienne à un stade où il décide soit d'accepter de rester dans la Réserve à un grade et dans un poste inférieurs à son niveau de compétence réel, soit de demander sa libération tout simplement.

Une des limites fonctionnelles les plus considérables qui amènent le réserviste au point le plus bas de la courbe est la nécessité de suivre des cours professionnels dans la Réserve, cours qu'il n'a pas le *temps* de suivre en raison de son emploi civil et de ses engagements familiaux. Cela est dû en grande partie à l'imposition des paradigmes d'instruction de la Force régulière à la Réserve, sous la forme de cours en résidence qui durent plusieurs mois. Dans bien des cas, les membres de la Réserve et de la Force régulière suivent les mêmes cours en même temps. La Force régulière estime que cela uniformise l'instruction dans l'ensemble des Forces armées canadiennes (FAC) et favorise l'interopérabilité entre les deux composantes. Les FAC ont joué avec cette approche, tantôt préconisant la recherche de l'interopérabilité complète[6], tantôt se souciant de conserver « …un petit groupe de réservistes possédant le même niveau d'entraînement que les membres de la Force régulière[7] ». Cette façon de penser est imparfaite, en particulier à cause de l'érosion des compétences des réservistes. Certes, un réserviste peut suivre les cours de perfectionnement professionnel de la Force régulière et les réussir, mais il ne met tout simplement pas les compétences acquises en pratique assez souvent et avec l'intensité voulue dans une unité de la Réserve pour les posséder toutes à fond et au même degré que son homologue de la Force régulière. Par conséquent, malgré le temps, les efforts et les fonds dépensés pour donner aux réservistes une instruction équivalente et transférable, les FAC n'atteignent pas l'objectif de la cohérence dans le système et, en même temps, elles dressent des obstacles infranchissables devant les réservistes qui veulent vraiment progresser dans leur carrière militaire à temps partiel, mais qui ne peuvent pas le faire en raison des engagements liés à leur carrière civile. Cette situation fait en sorte que les FAC sont perdantes sur tous les plans, et ce, pour diverses raisons. Tout d'abord, elles perdent l'occasion de produire des chefs motivés et compétents qui ont la *volonté* de servir, mais non les *moyens*. Ensuite, les réservistes

parviennent à un stade où ils ne se sentent plus interpellés et où ils risquent de demander leur libération. Troisièmement, cette situation assujettit à des pressions supplémentaires un système d'instruction déjà très sollicité qui doit offrir des cours exigeant beaucoup de temps à des réservistes qui, fort probablement, n'utiliseront qu'un nombre limité des compétences qu'on leur aura enseignées, et encore, dans des contextes très restreints.

Étant donné ces facteurs, il serait plus réaliste que les FAC réalignent l'instruction de manière à se garantir le soutien voulu de la Réserve, sans pour autant sacrifier le perfectionnement professionnel de ses membres. Cela signifie que les FAC doivent mieux comprendre à quoi la Réserve sert et quelle est la meilleure façon d'organiser le système d'instruction en conséquence. Si l'on examine de façon informelle la nature du soutien fourni par la Réserve à la Force régulière au cours de la dernière décennie, on constate que ce soutien a typiquement pris trois formes : (1) des réservistes des grades subalternes ont appuyé des groupements tactiques dans le cadre d'opérations; (2) des réservistes ont fourni du soutien d'état-major dans les quartiers généraux supérieurs; (3) des réservistes ont occupé des postes de suppléant dans toutes les FAC à titre contractuel. Si l'on suppose que ces groupes de réservistes à plein temps représentent la majorité du sous-ensemble qui nous intéresse, il devient clair que la parité avec la Force régulière n'est peut-être pas nécessaire au-delà du grade de soldat, si le réserviste est employé surtout dans un rôle d'état-major (réservistes des grades supérieurs), ou sur le terrain, s'il remplit un rôle autre qu'un rôle de commandement (réservistes des grades subalternes). Cette conclusion situe dans un cadre tout autre le débat sur les besoins de la Réserve au chapitre de l'instruction, et elle nous oblige à envisager la rationalisation des stratégies et des objectifs relatifs à l'instruction de la Réserve.

À quoi sert-il d'envoyer un capitaine de la Réserve suivre pendant un an un cours difficile sur les opérations de l'Armée pour qu'il apprenne un processus de planification opérationnelle qu'il risque de n'utiliser que rarement et, quand il le fera, de le faire sous une forme très simplifiée? Pourquoi un sergent de la Réserve doit-il suivre plusieurs cours de spécialisation et de leadership nécessitant des mois d'instruction à distance et en résidence pour acquérir des compétences dont il ne se servira que de façon très limitée un seul week-end par mois? Ces questions prennent davantage d'importance dans le contexte du questionnement sur les rôles de la Réserve, les attentes à son endroit et les capacités qu'il est réaliste d'exiger de soldats qui revêtent l'uniforme 35 jours par année en moyenne, exception faite de l'entraînement d'été. Les FAC auraient avantage à envisager d'harmoniser les capacités et les besoins, tout en faisant preuve de réalisme quant aux limites fonctionnelles, aux chapitres des capacités et de la disponibilité, allant de soi chez toute personne qui ne s'adonne que périodiquement à des activités militaires. Cela constitue un défi de taille, en raison de l'organisation du pouvoir dans la Réserve, qui favorise la création d'un groupe de chefs supérieurs carrément différent de celui des chefs intermédiaires. Plus précisément, en raison du système actuel de l'instruction et des opérations, ceux qui parviennent typiquement aux échelons les plus élevés de la Réserve sont des réservistes (1) qui ont pris leur retraite de la Force régulière, (2) qui ont passé la grande majorité de leur carrière à servir à plein temps dans les FAC, ou (3) qui ont atteint un certain poste plus parce qu'ils étaient disponibles pour servir qu'en raison de leur compétence objective. Les réservistes faisant partie des catégories particulières sont rarement les plus indiqués pour analyser les véritables limites des capacités des réservistes, tout simplement parce qu'ils n'ont *pas vécu* ces limites. La structure de leadership aboutit à un système d'instruction qui impose aux réservistes des exigences

Photo PA02-2015-0213-067 du MDN prise par les Affaires publiques du 32e Groupe-brigade du Canada

peu réalistes, et à un régime de commandement qui assujettit ses unités à des exigences opérationnelles excessives. Ensemble, tous ces résultats finissent par forcer certains des meilleurs réservistes à demander leur libération parce qu'ils ne sont plus capables de bien exécuter leur travail et qu'en même temps, ils ne veulent plus le faire d'une façon médiocre et en composant avec des échéanciers non réalistes.

## Conclusion

Pour que cela change, les dirigeants du système d'instruction et le commandement doivent comprendre les risques inhérents à leurs stratégies se rapportant expressément au point central de la figure 1, et les conséquences stratégiques auxquelles ils s'exposent vu que tant de membres de leur bassin de ressources risquent de partir n'importe quand au cours de la période correspondant au creux de la courbe. Des mesures correctives pour aplanir la courbe permettraient sans doute, comme en atteste l'extrême-droite de la figure 1, de faire remonter le taux de participation. Il en est ainsi parce que les enfants des réservistes sont plus vieux et plus autonomes, que les réservistes ont terminé leurs études supérieures et que la progression de leur carrière civile a atteint un plateau. C'est là le début de la solution; en modifiant les approches conventionnelles de l'instruction et les attentes du commandement, les FAC permettront à un plus grand nombre de réservistes de traverser la période « à risque élevé ». Par ailleurs, une telle démarche aidera mieux la Réserve à trouver les chefs supérieurs dont elle a besoin, en enrichissant son bassin de ressources et en produisant des chefs qui arriveront mieux à harmoniser leur avancement dans leurs carrières militaire et civile sans avoir à en choisir une aux dépens de l'autre. Cette solution aura aussi pour résultat d'uniformiser davantage l'expérience commune des membres de la Réserve, à tous les niveaux de la hiérarchie.

**Le major Daniel A. Doran, CD, MA,** *est sapeur de combat et il détient un baccalauréat en génie civil du Collège militaire royal du Canada et une maîtrise en sécurité humaine et en consolidation de la paix de la Royal Roads University. Il travaille actuellement à temps partiel pour obtenir sa maîtrise en administration des affaires, à la John Molson School of Business. Il a été chef adjoint du génie de la Force opérationnelle en Afghanistan, au cours de la ROTO 01 de l'Op Athena, et il a été observateur militaire des Nations Unies au Soudan. Il est actuellement réserviste et commandant de l'Escadron de commandement et de soutien du 34e Régiment du génie de combat, à Montréal (Québec). Il est directeur associé de l'Unité de gestion des projets (Services universitaires) de l'Université McGill.*

## NOTES

1. Mark M. Popov, *Confluence of Factors: Canadian Forces Retention and the Future Force*, 2011, p. 6.
2. MDN, *Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014*, 2014, p. 21.
3. http://www.techrepublic.com/blog/career-management/tech-companies-have-highest-turnover-rate/
4. 34e Régiment du génie de combat, statistiques sur les libérations et le recrutement, 2013-2014 et 2014-2015.
5. http://www.forces.ca/fr/page/optionsdecarriere-123
6. http://www.nato.int/ims/docu/database/canada.pdf, p. 9.
7. Wallis et R.A. Dallaire, *Répondre à l'appel : le rôle de la Première réserve du Canada dans l'avenir*, 2011, p. 68.

# Au bord du précipice – Un membre des Forces armées canadiennes parle de sa dépression et de la façon dont il s'en est sorti

par Kara Leman

J'ai connu le caporal (Cpl) Jonathan Znack au printemps 2015, alors qu'il assistait au cours de Sensibilisation à la santé mentale et au suicide offert par les services de Promotion de la santé. Une collègue et moi étions les instructrices du programme. Notre première impression du Cpl Znack était qu'il s'agissait là d'un jeune homme en voie de devenir un véritable leader et qu'il était prêt à laisser sa marque sur les Forces armées canadiennes. Il était raffiné, sûr de lui et sympathique.

Après les présentations, au début du cours, le groupe devait relever les stéréotypes liés à la santé mentale. Les participants devaient préciser si, selon eux, certaines perceptions quant au suicide constituaient un « mythe » ou un « fait ». Le Cpl Znack participait aux discussions de façon respectueuse et engagée. Il faisait part de son point de vue et tenait soigneusement compte de l'opinion de ses pairs. Ce n'est que lorsqu'il a entendu quelqu'un dire qu'une personne suicidaire ne changerait jamais d'avis que le Cpl Znack s'est exclamé : « Mythe! » J'ai tenté de creuser afin de comprendre ce qui justifiait cette affirmation. « Eh bien!, dit-il, je le sais parce que j'ai changé d'idée ».

Pour le reste du cours, le Cpl Znack est resté ouvert et franc sur sa lutte contre la dépression et sa tentative de suicide. En tant que personne ayant survécu à un problème de santé mentale, ses observations étaient d'une valeur inestimable pour ses collègues de cours.

J'ai fait un suivi auprès du Cpl Znack après l'atelier et je lui ai demandé s'il était prêt à partager son expérience avec les autres militaires des FAC. Il accepta de bon gré. Voici donc l'histoire de la descente aux enfers d'un soldat et de sa guérison.

Originaire de Chatham, au Nouveau-Brunswick, le Cpl Jonathan Znack est le fils de deux parents militaires. Il s'est enrôlé dans les Forces armées canadiennes en février 2007 et a commencé sa carrière en tant que technicien en approvisionnement à Borden. Après son premier cours de métier, il a décidé qu'il avait besoin d'une carrière qui l'emmènerait plus loin et par laquelle il pourrait retirer davantage de la vie. Par conséquent, il a changé de spécialité, est devenu arrimeur de parachutes et a été affecté à Trenton. Du mois d'août 2008 au mois de juillet 2011, le Cpl Znack a vécu sa version du rêve militaire. Le rythme de son travail était effréné et excitant, et les arrimeurs de sa petite équipe étaient comme des frères pour lui.

| | En santé | En réaction | Blessé | Malade |
|---|---|---|---|---|
| Humeur | Humeur normale; Calme, prend les choses sans effort | Irritable/Impatient; Nerveux; Triste/Éreinté | Colère; Anxiété; Tristesse envahissante/désespoir | Crises de colère, agressivité, anxiété envahissante/panique; Dépression/idées suicidaires |
| Attitude et rendement | Bon sens de l'humour; Bon rendement; En contrôle mental | Sarcasme déplacé; Temporisation; Tendance à l'oubli | Attitude négative; Piètre rendement/lourdeur de travail; Piètre concentration/mauvaises décisions | Insubordination grave; Ne peut s'acquitter de ses fonctions, contrôler son comportement ou se concentrer |
| Sommeil | Profils de sommeil normaux; Peu de difficulté à dormir | Troubles du sommeil; Pensées intrusives; Cauchemars | Sommeil agité, dérangé; Images récurrentes ou cauchemars | Ne peut s'endormir ou demeurer endormi(e); Trop ou trop peu de sommeil |
| Symptômes physiques | Bonne condition physique; Bon niveau d'énergie | Muscles tendus/céphalées; Faible énergie | Accroissement des douleurs et de la fatigue | Maladies physiques; Fatigue chronique |
| Comportement social | Actif socialement et physiquement | Diminution des activités ou de socialisation | Évitement; Retrait | Ne pas sortir ni répondre au téléphone |
| Alcoolisme et dépendance au jeu | Pas/peu de jeu ou de consommation d'alcool | Consommation régulière mais contrôlée d'alcool/de jeu | Consommation accrue d'alcool/de jeu – difficilement contrôlable et occasionnant des conséquences négatives | Dépendance au jeu ou à l'alcool – hors de contrôle et occasionnant de graves conséquences |

Continuum de la santé mentale

Au cours de l'été 2011, le Cpl *Zmack* a de nouveau eu envie d'essayer autre chose. Il s'est porté volontaire pour une affectation à Edmonton en tant qu'arrimeur de parachute. Il était très heureux de découvrir une nouvelle facette du travail qu'il aimait. Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, le Cpl *Zmack* constituait la moitié de l'équipe de deux chargée de fournir, d'inspecter et d'arrimer les parachutes pour les parachutistes du 3e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (3 PPCLI). Il profitait de chaque instant exigeant et difficile.

Le Cpl *Zmack* a commencé à se préoccuper de sa santé mentale au cours de l'été 2013, deux ans après son arrivée à Edmonton. Il s'était rendu compte que son énergie sans fin avait diminué. Il avait commencé à avoir de la difficulté à terminer sa journée de travail. Il devait souvent s'encourager lui-même pour donner un autre petit coup. Il avait besoin d'une poussée supplémentaire pour s'acquitter des tâches qu'il accomplissait auparavant comme un jeu d'enfant. Le Cpl *Zmack* était épuisé et frustré.

Au cours de la même période, le Cpl *Zmack* s'est rendu compte que les dépliants sur la santé mentale attiraient son attention. À l'unité, il a mis la main sur un résumé de poche du Modèle du continuum de la santé mentale (MCSM). Le MCSM est un outil mis au point par les FAC en collaboration avec le Corps des Marines des États-Unis. Plutôt que d'utiliser un système de catégorisation du type « noir ou blanc » selon lequel chacun est sain d'esprit ou est atteint d'une maladie mentale, ce modèle relève une vaste gamme de comportements entre les deux extrêmes. Ce modèle de continuum permet aux soldats et aux travailleurs de la santé de reconnaître les problèmes de santé mentale avant qu'ils ne se transforment en véritables crises.

En examinant le MCSM, le Cpl *Zmack* s'est aperçu que son manque de concentration, son épuisement et ses sentiments d'inutilité et de colère étaient des signes d'une santé mentale diminuée. Il s'est empressé de nier le fait qu'il pourrait être mentalement inapte. Il préférait croire qu'il avait un peu trop poussé ses limites dans le métier qu'il aimait tant. Le Cpl *Zmack* a alors déposé le dépliant dans le tiroir de son bureau et essayé de continuer d'avancer du mieux qu'il le pouvait.

Au même moment où la santé mentale du Cpl *Zmack* commençait à lui faire défaut, sa situation au travail changeait aussi. Depuis son arrivée à Edmonton, le Cpl *Zmack* avait toujours eu d'excellents rapports avec son superviseur et, à un moment où il cherchait la stabilité, son patron a été muté. Parallèlement au changement dans la direction, le Cpl *Zmack* s'est vu attribuer des tâches supplémentaires. En plus d'être assailli par une fatigue écrasante, il a commencé à commettre des erreurs et à devenir distrait. Comme le Cpl *Zmack* l'explique : « le parachutisme est un domaine où il n'y a pas de place à l'erreur ».

Les symptômes continuaient de s'aggraver. Le Cpl *Zmack* se souvient être resté là à fixer le mur des parachutes devant être inspectés dans un délai rapproché et se sentir comme un moins que rien. « J'ai pensé que je ne pouvais même pas prendre une seule bonne décision. J'y pensais sans arrêt et j'en souffrais. » Comme bien d'autres personnes qui souffrent de dépression, le Cpl *Zmack* n'arrivait pas à dormir depuis des mois. Malgré son épuisement, il lui était impossible de s'endormir. S'il finissait par trouver le sommeil, il se réveillait souvent au cours d'effrayants cauchemars dans lesquels on tentait de l'étrangler. Il avait perdu l'appétit. Il ne mangeait qu'un repas par jour, et seulement pour pouvoir dire

Malgré sa peur d'être lynché par ses pairs et ses supérieurs en raison de ses combats, le Cpl Zinck a vécu une tout autre expérience. Pendant qu'il était dans les plus profonds abysses de sa dépression, le Cpl Zinck pensait que la chaîne de commandement agissait de façon insidieuse envers lui. Rétrospectivement, il se rend compte à quel point ses supérieurs ont fait preuve de patience à son égard. Il se souvient aussi que certains membres des FAC voulaient qu'il se rétablisse instantanément, s'attendant à ce que sa maladie suive le mantra du soldat : « un problème survient, trouve une solution et résous-le ». Il comprend que ce n'était que l'approche militaire de résolution d'un problème. Mais, à cette période, il s'efforçait d'expliquer que la guérison et le traitement sont de longs processus.

Recouvrer la santé a été pour lui un lent processus. Après une année de traitement, le Cpl Zinck ne souffrait plus de dépression. Il explique que l'« étape de réparation » était terminée, mais qu'il continuait d'être suivi afin d'acquérir de nouvelles habiletés d'adaptation et de perfectionner celles qu'il possédait déjà. Pour se remettre sur pied, il a dû travailler très dur, faire preuve d'acharnement et déployer beaucoup d'énergie. « Mais, comme tout le monde le sait, explique le Cpl Zinck, pour arriver à ses fins, il faut déployer les efforts nécessaires ».

Le Cpl Zinck travaille actuellement à sa prochaine promotion au sein du 7 DAFC. Il dit que ce sera peut-être un peu plus long que dans les autres unités en raison du rythme plus lent, mais c'est ce qui lui plaît. Cela lui permet également d'investir davantage de temps dans sa famille : sa nouvelle épouse et leur petite fille qui viendra bientôt au monde. Le Cpl Zinck est fier de dire que ses pensées tourmentées ont été remplacées par des idées relativement à son congé parental, à l'éducation d'un bébé en santé et à trouver un équilibre viable entre le travail et la maison.

Je suis très reconnaissante envers le Cpl Jonathan Zinck qui a partagé son expérience de la dépression de manière à aider les autres. Demander de l'aide exige beaucoup de courage, et une exceptionnelle bravoure est requise pour partager ses luttes personnelles sur une plateforme publique. Le Cpl Zinck encourage « quiconque a des préoccupations par rapport à sa santé mentale de demander de l'aide directement. Si la situation est problématique pour vous, vous devez faire quelque chose. » Pour en savoir davantage, veuillez communiquer avec votre médecin ou l'équipe de santé mentale. Rappelez-vous que les Forces armées canadiennes vous appuient dans votre santé mentale.

*Kara Leman est la coordonnatrice du Projet de mieux être au travail au sein de la Société canadienne du cancer et une instructrice de premiers soins en matière de santé mentale. Elle a également déjà travaillé à titre de spécialiste de la promotion de la santé auprès des Forces armées canadiennes à Edmonton. De plus, elle possède un baccalauréat en kinésiologie et une maîtrise en administration des affaires.*

RMC

## NOTES


1. Carolyn Pearson, Mark Zamorski et Teresa Janz, « Santé mentale dans les Forces canadiennes », dans *Coup d'œil sur la santé* de Statistique Canada, consulté le 25 novembre 2014.
2. Lisa Martin, Harold Neighbors et Derek Griffith, « The Experience of Symptoms of Depression in Men vs Women: Analysis of the National Comorbidity Survey », dans *JAMA Psychiatry* 2013, vol. 70, nº 10, pages 1100-1106.
3. Matthew Gould *et coll.* « « stigma and other perceived barriers to mental health care differ across Armed Forces? » dans *J R Soc Med* 2010, vol.103, pages 148-156.
4. « Obstacles aux soins de santé », dans le Rapport de la Force régulière sur le *Sondage sur la santé et le style de vie des Forces canadiennes de 2008-2009.*

Une vue de la prise de Québec, le 13 septembre 1759.

# Les Plaines d'Abraham, 1759 : où s'est réellement déroulée la bataille?

par Earl John Chapman and R. Paul Goodman

## Contexte

La bataille des Plaines d'Abraham, qui a eu lieu le 13 septembre 1759, est sans doute le plus célèbre combat livré en sol canadien. Elle entraine encore des répercussions culturelles et politiques mises en évidence par les débats en cours sur son legs[1]. Un historien a rappelé qu'il a fallu plus de 500 ans aux Anglo-Saxons pour que s'amenuisent leurs sentiments profonds concernant la conquête normande de l'Angleterre. Dans les publications récentes et passées, on s'intéresse moins à la position actuelle des lignes de bataille française et britannique par rapport à la topographie moderne de la ville de Québec. On ne doit peut-être guère s'étonner qu'une plaque commémorative placée à Québec en 2009 en l'honneur de la participation du 78th Fraser's Highlanders à la bataille ait suscité une controverse au sein de la communauté irlandaise locale, comme l'ont découvert les auteurs. Ce court article attire l'attention sur le lieu où la bataille s'est réellement déroulée étant donné que seules des descriptions imprécises ou erronées ont été offertes aux historiens, au public intéressé et aux touristes du champ de bataille au cours des 180 dernières années. En raison des progrès récents du géoréférencement informatique, cette imprécision peut maintenant être corrigée.

Comme nous l'indiquons dans la récente publication intitulée *Québec, 1759: Reconstructing Wolfe's Main Battle Line from Contemporary Evidence*[2], nous avons étudié et analysé les archives existantes des cartes de la bataille (dans des entrepôts des deux côtés de l'Atlantique) provenant d'ingénieurs de l'époque. Cette étude nous a donné l'idée de produire une carte par ordinateur, comme elle est décrite dans le présent article, et de tenter de localiser de façon plus exacte le lieu de la bataille dans la topographie actuelle de la ville moderne de Québec. Il ne s'agit pas d'une simple proposition de cartographie. Revêtir une carte historique (même dressée à partir de levés réels effectués par les meilleurs cartographes de l'époque) de son équivalent topographique moderne présente des difficultés techniques qui seront abordées plus loin. Heureusement, nous avons été en mesure de faire appel aux services de Stéfano Biondo, spécialiste en géoréférencement au Centre GéoStat de la Bibliothèque de l'Université Laval, à Québec[3]. Sa carte géoréférencée reprend l'une des cartes manuscrites étudiées dans le cadre de l'article susmentionné. Avant d'aborder les détails techniques du processus de géoréférencement et les conclusions que l'on peut tirer de la carte de M. Biondo, il est pertinent de donner un aperçu des tentatives précédentes concernant la localisation les lignes de bataille de 1759 par rapport aux rues modernes de Québec.

Position des deux principales lignes de bataille établie par géoréférencement entre une carte manuscrite du champ de bataille de l'époque (BAC, NMC 21345) et une carte topographique modernes de la ville de Québec.

### Tentatives de localisation précédentes

On a tenté à de nombreuses reprises, au fil du temps, de déterminer l'emplacement précis de la bataille des Plaines d'Abraham en 1759. En 1834, Alfred Hawkins a établi que la bataille avait eu lieu près de l'ancienne piste de course de chevaux, puis il a modifié ses conclusions en 1844 pour indiquer que la bataille avait eu lieu un peu plus à l'est[4]. En 1876, sir James LeMoine a alimenté le débat en plaçant la ligne britannique près de l'avenue de Salaberry[5]. Peu après, Francis Parkman a déterminé que la ligne britannique se trouvait près de l'avenue des Érables (anciennement appelée Maple Avenue).[6] En 1899, Arthur Doughty a relevé le défi en fondant principalement ses conclusions sur les récits de témoins oculaires. Son article comprenait une carte (« Plan A »), dressée en juin 1899 par G.E. Saint-Michel, associé au Séminaire de Québec. Dans son article, M. Doughty critique M. Hawkins, prétendant que la piste de course ne faisait pas du tout partie du champ de bataille et affirmant particulièrement que la ligne britannique avait été formée approximativement le long de l'avenue de Salaberry et se prolongeait bien au nord du chemin Sainte-Foy (anciennement appelé St. Foy Road).[7]

Quelques années plus tard (vers 1901), M. Saint-Michel a modifié sa carte et a placé la ligne britannique légèrement à l'ouest de l'avenue Cartier (jusqu'au chemin Sainte-Foy). Elzéar Clarest, architecte et ingénieur de la province de Québec, et Louis A. Vallée, directeur des chemins de fer de la province de Québec, l'ont aidé dans ses nouveaux calculs.[8]

En 1901, avec l'aide de G.W. Parmelee, M. Doughty a précisé ses calculs, mais a continué de dénigrer M. Hawkins et sa « bourde relativement moderne » voulant que le champ de bataille soit situé sur la piste de course, bien que M. Hawkins ait rectifié l'emplacement initial. À ce moment, MM. Doughty et Parmelee ont affirmé catégoriquement que « … l'armée britannique était prête à combattre, faisant face à la ville, presque sur la ligne actuelle de la rue Salaberry, s'étendant des hauteurs surplombant le Saint-Laurent, presque perpendiculairement à la rue Grande Allée et à la rue Saint-Jean… » [TCO][9].

Environ un an plus tard, pour ne pas être en reste, Philippe Baby Casgrain, un arpenteur-géomètre et ingénieur civil de la province de Québec, a publié un article lourd et confus dans lequel il critiquait les travaux de MM. Doughty et Parmelee. L'argumentation de M. Casgrain est difficile à suivre, mais celui-ci semble situer la ligne britannique d'origine plus près de la piste de course : « … l'armée britannique formait une ligne qui traversait la piste de course et se prolongeait de la crête de la falaise au-delà du chemin Sainte-Foye [sic]; que le déclenchement de la bataille du côté anglais a eu lieu après que l'armée britannique se soit rendue à la hauteur de la prison, où elle a attendu le feu de l'ennemi… » [TCO][10].

En 1903, M. Doughty a effectué une nouvelle tentative et a publié l'ouvrage intitulé *Québec Under Two Flags* en collaboration avec N.E. Dionne, un autre bibliothécaire. Dans cet ouvrage, il a indiqué que « la ligne de bataille de Wolfe s'étendait de la falaise près du fleuve Saint-Laurent au chemin Sainte-Foy, dans l'axe de la rue Salaberry, et que l'armée de Montcalm l'y a rejoint en une ligne parallèle éloignée de seulement 40 verges[11]. » [TCO] Cette conclusion est essentiellement la même que celle à laquelle MM. Doughty et Parmalee sont arrivés en 1901. Enfin, en 1908, M. Doughty a dressé une grande carte dépliable qui a été incluse dans le programme souvenir des célébrations du tricentenaire de Québec. Cette carte confirmait ses calculs précédents[12].

BAC NMC 21345

Détails du promontoire de Québec montrant les positions (lignes pointillées) des lignes de bataille par rapport à la topographie et aux fortifications. Déterminées à partir d'arpentage et carte signée par Patrick Mackellar, ingénieur en chef de Wolfe, ces positions servent de principale référence contemporaine pour la carte de Biondo.

La Commission des champs de bataille nationaux (Plaines d'Abraham) a installé un panneau dans le parc sur lequel on peut actuellement voir les principales lignes de bataille française et britannique au début du combat en 1759[13]. Selon cette reconstitution, la principale ligne de bataille britannique se trouve entre l'avenue de Salaberry et l'avenue Cartier[14].

Comme on peut le conclure à la suite de cette analyse, l'emplacement de la bataille a été modifié au fil du temps. Si l'on fait abstraction de la théorie liée à la piste de course, les écarts représentent une distance d'environ 400 mètres – une distance non négligeable. Nous respectons la contribution des historiens susmentionnés, mais la nouvelle technologie permet maintenant d'effectuer une analyse plus précise.

## Les cartes utilisées et le processus de géoréférencement

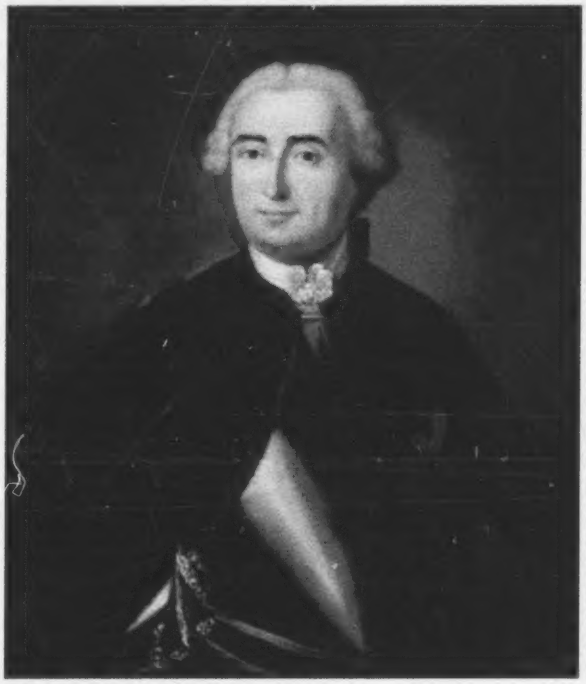
Une carte manuscrite du champ de bataille, produite à l'époque par des membres du génie militaire britannique peu après la bataille des Plaines d'Abraham du 13 septembre 1759, a été numérisée par Bibliothèque et Archives Canada (NMC 21345)[15]. Nous avons utilisé ArcMap 10.1, un système d'information géographique (SIG) commercial, pour géoréférencer ou « rectifier » cette image numérique. La rectification d'une carte comprend trois aspects principaux : la carte historique, la carte de référence et un certain nombre de points d'appui au sol. Afin de rectifier une carte, l'utilisateur place ces points d'appui au sol à des emplacements similaires tant sur la carte historique que sur la carte de référence. Ces points d'appui sont ensuite appariés. En indiquant un nombre suffisant de ces points d'appui, l'utilisateur peut manipuler la carte historique afin de la faire correspondre à la carte de référence moderne – dans le cas présent, une carte topographique moderne de la ville de Québec[16]. La *rectification* des deux cartes révèle ce que nous croyons être l'emplacement le plus précis des principales lignes de bataille britannique et française par rapport aux rues contemporaines de Québec[17].

La localisation de points d'appui adéquats représente un défi de taille. Dans le cas de cette transformation précise, il a été relativement facile de positionner les deux premiers points d'appui le long des anciennes fortifications militaires, dont certaines parties sont toujours sur pied (et figurent sur la carte topographique moderne). Cependant, la localisation de points d'appui supplémentaires à l'extérieur des fortifications (près du lieu de la bataille) était difficile, car il n'y a pratiquement aucun point de référence sur la carte du champ de bataille qui puisse être précisément localisé sur la carte topographique moderne de Québec. Cependant, un troisième point d'appui au sol – essentiel au processus – a été ultérieurement sélectionné à mi-chemin entre le Musée national des beaux-arts du Québec et le monument de Wolfe.

Des projets de modernisation d'envergure, à l'ouest des fortifications de la ville, ont entraîné la disparition de la topographie du champ de bataille de 1759. Le seul élément topographique datant d'environ 1759 est l'élévation anciennement connue sous le nom de la colline de Wolfe – bien qu'elle soit également altérée en raison de la construction de l'ancienne prison et, plus tard, du Musée. Le monument de Wolfe, situé devant l'entrée du Musée, est généralement considéré comme le lieu où James Wolfe est décédé le 13 septembre 1759. De nombreux documents confirment que Wolfe a été porté sur une courte distance à l'ouest *après* avoir été blessé par balle *avant* de mourir. Par conséquent, un point situé près de ces structures s'avère suffisant dans le cadre de ce projet.

Bibliothèques et Archives Canada, nº d'entrée 1995-134-1 / c003916

Le major-général James Wolfe, vainqueur à la Pyrrhus de la bataille des plaines dAbraham.


Bibliothèques et Archives Canada, nº d'entrée 1991-209-1 / c027665

Louis-Joseph, le marquis de Montcalm

OPINIONS

## Conclusions

Qu'illustre exactement la carte géoréférencée générée par ordinateur? Cette carte montre les positions initiales des principales lignes de bataille britannique et française le matin du 13 septembre 1759, à environ 10 h, chaque bataillon étant représenté par un rectangle rouge (les Britanniques) ou bleu (les Français)[18]. Nous avons omis les bataillons en potence (au nord) et en réserve (à l'ouest) de l'armée britannique[19]. Du côté de l'armée française, on a omis la milice au nord et au sud ainsi que les tirailleurs autochtones. Il reste donc deux lignes de bataille *principales* directement l'une devant l'autre. On peut également voir en lignes pointillées noires la progression ultérieure des lignes de bataille jusqu'à une distance de 36,6 mètres[20] entre les armées, à partir du lieu où les Britanniques ont envoyé leurs rafales de tirs dévastatrices. Les positions géoréférencées des bataillons proviennent directement de la carte du secteur étudié qui a été dessinée en 1759 et autorisée ou approuvée par le Major Patrick Mackellar, responsable du génie et témoin des événements du 13 septembre.

En conclusion, la carte présentée dans cet article illustre l'emplacement des principales lignes de bataille britannique et française par rapport à la topographie contemporaine de la ville de Québec selon la représentation la plus exacte établie jusqu'à maintenant[21]. Cette carte indique que l'aile droite de la ligne britannique (à 10 h le 13 septembre 1759) était située sur l'élévation où se trouve actuellement le Musée national des beaux-arts du Québec (nommée la colline de Wolfe en 1759). La ligne formée de six bataillons se prolongeait vers le nord-ouest selon un léger angle à partir de ce point. La ligne coupe la rue Grande Allée, se poursuit vers le nord-ouest et prend fin à quelques mètres de la rue Fraser.

Cette disposition correspond à nos conclusions récentes concernant les forces régimentaires britanniques présentes le matin du 13 septembre, à savoir que seuls 1 505 militaires du rang faisaient directement face aux Français. Presque tous les comptes rendus secondaires modernes sur la disposition des forces soulignent le « prolongement nord/sud » de la ligne britannique couvrant le promontoire. Nos conclusions sur les effectifs réels des bataillons britanniques ainsi que l'espace nécessaire à leur alignement selon les pratiques de 1759 n'appuient pas cette hypothèse du « prolongement »[22].

Le flanc sud de la principale ligne de bataille française, avant la progression vers l'ouest et le début du combat principal, était situé dans le parc des Champs-de-bataille, juste au sud de l'intersection de la rue de Bernières et de l'avenue Taché. À partir de ce point, la ligne s'étendait vers le nord-ouest jusqu'au flanc nord, à l'intersection de l'avenue Turnbull et de la rue de Maisonneuve. Enfin, la carte illustre la progression des deux armées jusqu'au point de contact final, entre l'avenue Cartier et l'avenue Bourlamaque, où a eu lieu l'échange de tirs qui a grandement déterminé l'issue de la bataille.

Earl John Chapman *et* R. Paul Goodman *sont tous deux des officiers associés au 78th Fraser Highlanders, un régiment de cérémonie mis sur pied en 1965 par le Musée David M. Stewart afin de perpétuer l'histoire de l'ancien 78th Regiment of Foot. Earl Chapman a publié de nombreux ouvrages sur la brève histoire du Régiment durant la guerre de Sept Ans. Il est également un spécialiste de l'histoire Black Watch du Canada, de ses débuts jusqu'à la Première Guerre mondiale et a rédigé bon nombre de publications sur le sujet.*

RMC

Fort Ligonier, Ligonier, Pennsylvania

*The Death of General Wolfe, 1763*, par Edward Penny [c.1763-1764]. Une vue de la ligne de bataille britannique (trois rangées de profondeur), peut être observé en arrière-plan de la toile, assez récente, de Penny.

## NOTES

1. D. Peter Macleod, *La vérité sur la bataille des plaines d'Abraham : les huit minutes de tirs d'artillerie qui ont façonné un continent*, Montréal, Éditions de l'Homme, 2008, p. 385-390; Phillip Buckner et John G. Reid, (éd.), *Revisiting 1759: The Conquest of Canada in Historical Perspective*, Toronto, s.n., 2012.
2. *Journal of the Society for Army Historical Research*, vol. 92, n° 369, 2014, p. 1-59.
3. Cette carte présente des techniques utilisées par Louis-Edmond Hamelin, Stéfano Biondo et Joë Bouchard dans l'ouvrage intitulé *L'Apparition du Nord selon Gérard Mercator*, Québec, s.n., 2013.
4. Alfred Hawkins, *Picture of Québec with Historical Recollections*, Québec, s.n., 1834, p. 357 : « […] le combat le plus dur a eu lieu entre le côté droit des gradins et les tours Martello. » [TCO] *The Québec Guide, comprising an historical and descriptive account of the City and every place in the vicinity*, Québec, s.n., 1844, p. 144-145 : « La position de l'armée britannique le 13 septembre 1759 peut être facilement déterminée si l'on établit que cette colonne [monument de Wolfe] constitue la position de l'aile droite […] » [TCO]. L'ancienne piste de course était située juste au nord de la Terrasse Earl Grey.
5. Sir James LeMoine, *Quebec, Past and Present*, Québec, s.n., 1876; *Picturesque Québec*, Québec, s.n., 1882.
6. Francis Parkman, *Montcalm and Wolfe*, vol. II, Londres, s.n., 1885, p. 290. Lorsque la ligne britannique s'est formée, « Québec se trouvait à moins d'un mile, mais ils [les Britanniques] ne pouvaient pas voir la ville étant donné qu'une arrête accidentée située à environ 600 pas, appelée la Buttes-à-Neveu, les en empêchait. » [TCO] D'après cela, la ligne britannique serait située entre l'avenue des Érables et l'avenue de Salaberry.
7. A.G. Doughty, « The Probable Site of the Battle of the Plains of Abraham », *Délibérations et mémoires de la Société royale du Canada – Proceedings and Transactions of the Royal Society of Canada*, deuxième série, vol. V, section II. Le plan A est à la suite de la page 378.
8. « Plan des opérations terrestres du siège de Québec en 1759 » (Reconstitution sur une carte moderne par G. Saint-Michel), Archives du Séminaire de Québec, tiroir 213, n° 19. Cette carte, publiée dans l'ouvrage de M. Trudel intitulé *Atlas Historique du Canada Français* (Québec, s.n., 1961, p. 52), a influencé certains historiens contemporains.
9. A.G. Doughty et G.W. Parmelee, *The Siege of Québec and the Battle of the Plains of Abraham*, vol. 2, Québec, s.n., 1901, p. 293.
10. « A few remarks on "The Siege of Québec" and the Battle of the Plains of Abraham, by A. Doughty, in collaboration with G.W. Parmelee; and on the Probable Site of the Battle of the Plains of Abraham, by A. Doughty », dans *Délibérations et mémoires de la Société royale du Canada – Proceedings and Transactions of the Royal Society of Canada*, deuxième série, vol. IX, 1903, p. 101-133.
11. A.G. Doughty et N.E. Dionne, *Québec under Two Flags : a brief history of the city*, Québec, s.n., 1903, appendice p. XXVI, « The Site of the Battle of the Plains of Abraham ».
12. III^e centenaire de la fondation de Québec, du 20 au 31 juillet 1908, Québec, Commission des champs de bataille nationaux, 1908. Les conclusions de M. Doughty sur cette question, bien qu'elles aient été tirées il y a plus d'un siècle, influencent toujours les historiens. Pour obtenir les commentaires de l'éditeur Graves, voir l'ouvrage de C.P. Stacey, *Québec, 1759 : le siège et la bataille*, Les Presses de l'Université Laval (éd.), Québec, 2009. Notes de bas de page, p. 174-175.
13. Cette carte a été publiée dans un dépliant intitulé *Carte historique du parc des Champs-de-bataille*, ND, Commission des champs de bataille nationaux (Plaines d'Abraham), actuellement offert au Pavillon de la découverte).
14. Fondé sur une recherche datant d'avant 1999, le panneau a été revu en 2009 dans le cadre d'une petite exposition au Pavillon de la découverte sur les Plaines d'Abraham. Selon les renseignements obtenus du personnel de la Commission, le responsable du projet a malheureusement pris sa retraite depuis, et le personnel ne peut pas garantir l'exactitude des sources utilisées et la minutie avec laquelle le travail a été effectué. Cette reconstruction situe la ligne de bataille britannique à environ 225 mètres (environ 2,25 terrains de football) à l'est du lieu déterminé dans le cadre du présent article.
15. Pour obtenir une description et une analyse détaillées de cette carte, voir la référence de la note 2.
16. Québec, *Série Topo*, 1/20,000, n° 21L14-200-0102, 2001. La New York Public Library (NYPL) offre un service en ligne à cet effet, nommé « NYPL Map Warper ».
17. Dans le cadre du documentaire intitulé *Bloodlines : Who Shot Wolfe*, Toronto, Yap Films, 2007, on utilise un processus pour cerner « …l'endroit précis où Wolfe est tombé ». Ce processus comprend un calque effectué par ordinateur d'une carte du champ de bataille en 1759 (*Environs of Québec with the Operations of 1759 by Capt. S. Holland, 1760*, NMC 2736) et d'une image satellite de la ville de Québec moderne. Cela place l'aile gauche de la principale ligne de bataille britannique légèrement au nord de la rue Fraser qui se prolonge au sud-est vers le monument de Wolfe, approximativement entre l'avenue Bourlamaque et l'avenue des Érables. La carte du Capt Holland a peut-être été tracée à partir de l'une des cartes manuscrites les plus grandes et les plus détaillées dressées par les membres du génie britannique peu après le combat sous la direction de Patrick Mackellar, responsable du génie auprès de Wolfe. Il n'est pas surprenant que les deux résultats (le calque avec l'image satellite et le géoréférencement) soient rapprochés, à une distance de quelque 35-40 mètres (115-131 pieds). Par conséquent, chaque carte valide l'autre.
18. Ligne britannique, de droite (au sud) à gauche : 35th Foot, Louisbourg Grenadiers, 28th Foot, 43rd Foot, 47th Foot, 78th Foot et 58th Foot. Ligne française, de droite (au nord) à gauche : milices de Québec et de Montréal; régiments de La Sarre, de Languedoc, de Béarn, de Guyenne, de Royal-Roussillon, et milices de Montréal et de Trois-Rivières.
19. Au nord, le 15th Foot et le 2^e Bataillon du 60^th Foot; en réserve à l'ouest, le 48^th Foot; le 3^e Bataillon du 60th Foot gardait l'Anse-au-Foulon.
20. Les rapports de l'époque indiquent que les principales lignes de bataille britannique et française étaient situées à une distance de seulement 40 verges lorsque les Britanniques ont envoyé la première salve de tirs.
21. Il est important de souligner que le processus comprend toujours une marge d'erreur étant donné qu'il est presque impossible d'aligner parfaitement une carte historique et un système coordonné moderne. On doit tenir compte de plusieurs facteurs, notamment l'exactitude de la carte historique – les méthodes de cartographie avant l'époque de la photographie aérienne reproduisent parfois de façon imprécise l'échelle, l'angle, la distance et la direction. De plus, la position relative des points d'appui au sol augmente la marge d'erreur.
22. La longueur réelle de la principale ligne de bataille britannique (d'après les cartes contemporaines) est de 490,15 mètres (voir la note 2). Bon nombre des tentatives précédentes, dont celle de la Commission des champs de bataille nationaux (Plaines d'Abraham), ont projeté la principale ligne de bataille britannique plus loin au nord que les conclusions de la présente étude. Certaines de ces tentatives ont situé la principale ligne de bataille britannique jusqu'au chemin Sainte-Foy, ce qui n'est appuyé par aucune des cartes manuscrites originales du génie.

Photo ET2014-7218-02 du MDN prise par le caporal Michael Bastien

Un hélicoptère CH-124 *Sea King* du NCSM *Regina* lance des fusées éclairantes dans l'océan Indien, dans le cadre d'un vol réglementaire, le 14 août 2014.

# L'héritage de Harper

**par Martin Shadwick**

Au début de la campagne de 2004 – qui s'est soldée en un gouvernement libéral minoritaire dirigé par le premier ministre Paul Martin –, Nic Boisvert, membre du Conseil pour la sécurité du Canada au XXIe siècle, exprimait le souhait que les « visions du monde diamétralement opposées » du Parti libéral et du nouveau Parti conservateur fassent de la défense « un enjeu électoral pour la première fois depuis des décennies » [TCO]. Essentiellement, ce souhait ne s'est pas réalisé, mais l'élection de 2004 a quand même fourni aux Canadiens des indices utiles de l'orientation future probable des politiques de défense sous un gouvernement conservateur dirigé par Stephen Harper. Dans un discours prononcé le 31 mai 2004, durant sa première campagne comme chef du Parti conservateur, Harper soutenait que « le sous-financement des dispositifs qu'exige le nouveau climat de sécurité équivaut à une désertion stratégique et morale de la part du gouvernement fédéral libéral », et s'engageait à augmenter immédiatement et considérablement le financement consacré aux acquisitions de la défense et à faire passer graduellement la Force régulière à au moins 80 000 membres. Il envisageait de remplacer les chars de combat principaux *Leopard 1*, d'acquérir « au moins deux porte-avions hybrides » pour le soutien héliporté et le transport maritime et de renouveler les forces aériennes en modernisant les CF18, en achetant de nouveaux appareils tactiques et des appareils de transport lourd et en acquérant de nouveaux hélicoptères maritimes. Boisvert a fait une observation peut-être encore plus révélatrice : « Pour les conservateurs, comme pour Hobbes, la terre est un lieu cruel et bestial et exige des troupes dotées de bonnes capacités de combat pour assurer sa

Photo BN2011-0028-14 du MDN prise par le caporal Pierre Habib

Durant l'exercice *Combat Archer*, le 17 février 2011, à Tyndall, en Floride, les pilotes de chasse canadiens discutent de leur mission dans le cadre de l'exercice, qui consiste à lancer des missiles et à analyser les résultats.

Photo IS2009-3062-07 du MDN prise par le caporal-chef Angela Abbey

Dans le cadre de l'opération *Athena*, le 5 novembre 2009, le caporal Suzanna Long, de l'équipe canadienne d'encadrement de la police, interagit avec des enfants afghans lors d'une patrouille de présence dans le district de Dand.

stabilité. » Après plusieurs élections (2006, 2008, 2011 et 2015) et de nombreuses controverses, comment pourrait-on caractériser l'héritage de Stephen Harper en matière de défense?

Un des développements les plus fascinants du règne de Harper demeurera probablement l'hypothèse de « pays militariste » défendue par des universitaires tels que Ian McKay et Jamie Swift et la façon dont elle s'est reflétée ou, pourrait-on soutenir, *ne s'est pas* reflétée sur la politique de défense et les acquisitions en matière de défense durant l'ère Harper. Jennifer Welsh, dans un article paru dans le numéro de juin 2012 du magazine *Literary Review of Canada*, a écrit ce qui suit : « le fait que le gouvernement Harper a tendance à mettre en évidence l'expérience des Canadiens dans les conflits armés et à présenter le monde comme en proie au danger et aux batailles épiques, s'inscrit dans une campagne plus vaste visant à transformer le Canada en un pays militariste [TCO] ». Orchestrée par des éléments au sein du gouvernement Harper et soutenue par des éléments des forces armées, du milieu universitaire et des médias, cette supposée militarisation aurait eu pour objectif de radicalement changer la vision que les Canadiens ont de leur pays et de leur histoire. Des démarches visant à marginaliser et minimiser le rôle historique du Canada dans les missions de maintien de la paix faisaient partie intégrante de cette campagne. De plus, comme l'a fait remarquer Welsh, cette campagne comprenait aussi « des efforts pour augmenter les dépenses des forces armées, pour engendrer un plus grand respect envers les soldats et les valeurs martiales, pour donner une nouvelle image au jour du Souvenir et le présenter comme une célébration de la guerre, et pour muscler la politique étrangère du Canada » [TCO]. Parmi les autres éléments qu'on considérait comme faisant partie de la campagne, on comptait la militarisation de l'Arctique, la militarisation des interventions de secours, une présence militaire accrue lors de cérémonies de citoyenneté et d'événements sportifs nationaux, ainsi que les mesures du gouvernement fédéral pour commémorer le bicentenaire de la guerre de 1812, le rétablissement du mot « royal » dans les titres officiels de la force aérienne et de la marine canadiennes et, selon Noah Richler, le sentiment de désormais être « obligés de soutenir nos troupes » [TCO] en Afghanistan.

Ces accusations sont fascinantes et comportent, en certains points, un fond de vérité. Par exemple, le gouvernement Harper n'était de toute évidence pas un grand admirateur des Nations Unies ou d'autres opérations de maintien de la paix, et il s'opposait fermement à l'entretien de cette importance exagérée, frôlant le mythe, qu'avait aux yeux de nombreux Canadiens le maintien de la paix dans les politiques étrangères et de défense du Canada. Lorsque ce gouvernement a tout de même sanctionné la participation à des opérations de maintien de la paix, comme lors d'un court et modeste retour en Haïti ou, plus récemment, lors du redoublement du contingent canadien assigné à la Force multinationale et Observateurs (FMO), ce n'est pas un hasard si la publicité faite à ces déploiements a été très modeste, voire inexistante. On pourrait aussi ajouter que le déclin précipité du nombre de militaires canadiens affectés aux opérations de paix de l'ONU a précédé l'arrivée au pouvoir du gouvernement Harper. L'accusation comme quoi le gouvernement Harper a cherché à militariser l'Arctique – un argument boiteux dès le départ – paraît aujourd'hui bizarre, vu les reculs et retards en matière de capacités qui ont frappé le Centre d'instruction du

Le caporal Dustan Cooper, un opérateur de détecteurs électroniques aéroportés à bord de l'hélicoptère CH-124 *Sea King* du NCSM *Winnipeg*, intercepte une frappe rapide simulée avec une mitrailleuse durant l'exercice *Joint Warrior 152*, dans les eaux côtières de l'Écosse, le 7 octobre 2015, lors de l'opération *Reassurance*.

Nord, la station de ravitaillement en carburant et le projet navire de patrouille extracôtier et de l'Arctique (NPEA). D'un autre point de vue, il est aussi suprêmement ironique que le seul nouveau projet d'approvisionnement en construction navale pour lequel on coupe de l'acier actuellement ne soit pas un gros bâtiment de guerre de surface qui représenterait bien un pays militariste, mais plutôt le beaucoup plus modeste NPEA de classe *Harry DeWolf* – un navire constabulaire très légèrement armé, même selon les critères d'une force constabulaire. De façon similaire, un gouvernement qui chercherait à créer un véritable pays militariste aurait-il mis fin sans cérémonie à la contribution du Canada à la force AWACS de l'OTAN – notre dernier engagement dans le théâtre en cours au sein de l'OTAN – ou mis fin à sa participation au programme de capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) de l'OTAN? Sur une note plus légère, un gouvernement à la tête d'un vrai pays militariste aurait-il préféré un motif tape-à-l'œil à un dessin de camouflage pour son Airbus parfois consacré au transport de personnalités très en vue? Il aurait sans doute préféré le camouflage.

L'argument le plus porteur contre l'hypothèse d'un pays militariste – et, ironiquement, l'approche globale de la défense nationale du gouvernement Harper – touche les dépenses en matière de défense (ou, plus exactement, l'insuffisance relative des dépenses affectées à la défense) durant l'ère Harper. Comme Welsh le rappelait en 2012, de vraies questions se posaient au sujet de la viabilité financière du projet de pays militariste décrit par McKay et Swift. Pour trouver « des données gênantes, il suffit de consulter le budget 2012 du gouvernement Harper, qui montre bien que les augmentations régulières des dépenses de la défense survenues au cours des cinq dernières années semblent avoir pris fin » [TCO]. Un gouvernement qui chercherait à créer un pays militariste affecterait à la défense nationale, de façon soutenue et généreuse, un niveau de financement à la hauteur de ses ambitions. Jeffrey Simpson a joué avec ces thèmes dans sa chronique acerbe publiée le 28 juin 2014 dans le *Globe and Mail*, arguant que « le gouvernement conservateur du Canada affectionne la notion de forces militaires, mais il n'estime pas toujours les militaires [...] La notion de forces militaires est conforme à l'idée que les conservateurs se font du pays et de son histoire – "les habitants du Nord de l'Amérique, loyaux, forts et libres" – et elle épouse les visées politiques du Parti conservateur. Ainsi, le gouvernement érige des monuments pour commémorer la guerre de 1812, il adopte une Journée nationale de commémoration en souvenir de la participation des militaires à la mission en Afghanistan, il tient des cérémonies militaires au pays et à l'étranger. » [TCO] Simultanément, « tandis que ces dépenses sont faites pour capter l'attention du grand public, le budget de la défense, qui, après tout, reflète les véritables politiques d'un gouvernement, est maintenant inférieur, compte tenu de l'inflation, à celui de 2007, soit peu de temps après que le gouvernement conservateur a été élu en promettant d'augmenter les dépenses militaires [...] Pour diverses raisons, les projets [d'acquisition] sont retardés, dépassent le budget prévu ou sont annulés. À chaque étape, la réputation du gouvernement est ternie. » [TCO] Selon Simpson, la lecture des manchettes dénonçant cette situation « a grandement contrarié le gouvernement qui a rejeté le blâme sur les militaires, par opposition à la notion de forces militaires [...] Il est toujours plus facile sur le plan politique et moins coûteux sur le plan financier de se bercer d'illusions sur les forces armées et leur gloire passée que de regarder la dure réalité des forces armées d'aujourd'hui et de leurs besoins. » [TCO]

Les membres de l'équipe au sol de l'ARC alignent une bombe alors qu'ils installent des munitions sur un chasseur CF-18 avant la première mission de combat au-dessus de l'Iraq dans le cadre de l'opération *Impact*, le 30 octobre 2014.

Pour les personnes qui portent des jugements sur ces aspects de l'héritage militaire de Harper, il reste un certain nombre d'options. Des critiques poseront l'hypothèse selon laquelle le gouvernement Harper était en réalité un ami des beaux jours pour la défense, partisan de l'apparat et de la rhétorique d'affirmation de la défense (reflets d'un pays militariste?), mais décidément peu enclin à fournir les ressources humaines et matérielles suffisantes. Dans ce paradigme, le gouvernement Harper devient simplement le dernier d'une longue lignée de gouvernements canadiens à ne pas combler l'écart entre ses *engagements* de défense déclarés et ses *capacités* militaires réelles. Une interprétation plus indulgente serait que le gouvernement Harper voulait vraiment des forces armées multifonctionnelles, aptes au combat et pourvues des ressources suffisantes, mais a été incapable de réaliser pleinement cet objectif à cause de l'étendue des dommages infligés aux Forces armées canadiennes durant la « décennie noire » des gouvernements libéraux précédents, de la dure réalité de la récession économique mondiale, des graves problèmes liés au déficit et à la dette et des autres besoins en matière de fonds publics, ainsi qu'à une foule de problèmes inhérents au système d'approvisionnement de la défense déjà en place.

Si on se penche uniquement sur les déclarations du gouvernement Harper concernant la politique de défense, surtout, mais pas *exclusivement* celles que contenait la vieillissante Stratégie de défense Le Canada d'abord (SDCD), datée de mai 2008, le bilan de ce gouvernement peut sembler plus reluisant. Dans son préambule à la SDCD, le premier ministre Harper faisait observer que « si un pays veut être pris au sérieux par le reste du monde, il doit avoir la capacité d'agir. » En conséquence, le « plan exhaustif et à long terme [...] qui vise à fournir aux Forces canadiennes les effectifs, l'équipement et le soutien dont elles ont besoin pour accomplir ce que nous leur demandons », plan établi par son gouvernement, allait « renforcer notre souveraineté et notre sécurité au pays et soutenir notre capacité de défendre nos valeurs et nos intérêts à l'étranger. » Les trois grandes priorités de la SDCD étaient la défense du pays, la protection de ses citoyens et le respect des engagements envers la sécurité continentale en faisant du Canada « un participant robuste et fiable en ce qui a trait à la sécurité internationale et aux missions humanitaires ». Dans un document de suivi sur la SDCD publié en juin 2008, on réaffirmait le caractère prioritaire de la défense nationale et continentale et de la sécurité internationale, et on ajoutait six missions essentielles. Pour accomplir ces missions, les Forces canadiennes devaient pouvoir : (a) mener les opérations courantes au pays et sur le continent, notamment dans l'Arctique et au sein du NORAD; (b) appuyer la tenue d'événements internationaux d'envergure au Canada, comme les Jeux olympiques de 2010; (c) intervenir en cas d'attentat terroriste grave; (d) apporter leur aide aux autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle; (e) diriger ou réaliser des opérations internationales d'envergure pendant une période prolongée; (f) déployer des forces en réaction à des crises ailleurs dans le monde pendant de brèves périodes. On envisageait donc ce document des forces armées « entièrement intégrées, souples, polyvalentes et aptes au combat ».

Le ministre de la Défense nationale, Peter MacKay ajoutait que la SDCD comprenait des améliorations aux infrastructures et à l'état de préparation, une augmentation des effectifs (pour un état final de 70 000 membres réguliers et 30 000 réservistes) et la poursuite du

Le 19 octobre 2015, le NCSM *Winnipeg* est éclairé à contre-jour par le soleil du matin alors qu'il navigue durant l'exercice *Joinex 15*, dans le cadre de l'exercice de l'OTAN *Trident Juncture*.

précédente –, mais plutôt à une grande frustration attribuable à l'absence de détails. Le document original comprenait peut-être une « liste d'épicerie » des équipements requis, ont noté les critiques, mais il était essentiellement dépourvu d'indices sur la stratégie globale de défense du gouvernement. Il semble que le document de suivi de 21 pages paru en juin 2008 visait, du moins en partie, à répondre à ces préoccupations, mais il n'a fait qu'atténuer, sans plus, les critiques des observateurs. Il faut reconnaître que de telles préoccupations n'ont pas visé uniquement la SDCD. Elles se sont manifestées à différents moments de l'histoire de la politique de défense du Canada, notamment au dévoilement de l'excellente, quoique peu étayée, Révision de la structure de la Défense de 1975, sous Pierre Trudeau. Il est vrai que le gouvernement Harper a précisé sa SDCD lors d'énoncés ultérieurs et dans d'autres forums, mais il n'y a malheureusement pas eu de document exhaustif de mise à jour ou de remplacement au cours des dernières années de l'ère Harper. Ce problème, qui est devenu plus criant et plus troublant à mesure que vieillissait la SDCD, n'a pas redoré le blason de l'héritage de Harper en matière de défense.

De la même manière, les avis sont partagés sur l'héritage du gouvernement Harper en matière d'approvisionnement de la défense. Il y a assurément eu de bons coups. La décision d'acheter une flotte de quatre (puis cinq) CC177 *Globemaster* a véritablement transformé la capacité de transport aérien du Canada, révoquant la position bizarre et à courte vue des gouvernements libéraux précédents, qui voulait que le Canada n'ait pas besoin d'une capacité de transport aérien stratégique. La décision d'acquérir les anciens CH147D *Chinook* des États-Unis pour l'Afghanistan a malheureusement été retardée, mais a néanmoins généré une capacité vitale qui aurait dû être acquise dès la décision du précédent gouvernement libéral de déployer d'importantes forces terrestres à Kandahar. Le patrouilleur extracôtier et de l'Arctique, même s'il semble être attaqué de toutes parts par les critiques, permettra au moins de rehausser – après plus d'un demi-siècle – la capacité de la Marine royale canadienne en Arctique. Les initiatives réussies de modernisation et de prolongation de la durée de vie des frégates de la classe Halifax, et de la flotte de VBL III de l'Armée, méritent également d'être soulignées. La Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale est marquée aujourd'hui par des difficultés importantes, mais il convient de se rappeler que le gouvernement Harper s'est attiré des critiques très positives quand il a dévoilé cette initiative en 2010. Cela dit, un nombre déroutant de projets – notamment le nouvel aéronef de recherche et sauvetage à voilure fixe et le remplacement des CF18, le véhicule de combat rapproché (VCR),

renouvellement des équipements des Forces canadiennes. Outre les projets d'acquisition déjà achevés, confiés par contrat ou projetés (soit 4 CC177 *Globemaster*, 17 CC130J *Hercules*, 16 CH147F *Chinook*, 100 chars de combat principaux *Leopard 2*, divers camions, de 6 à 8 navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique, 3 navires de soutien interarmées et la modernisation des 12 frégates de classe *Halifax*), le programme d'acquisition devait comprendre 15 nouveaux navires de combat de surface qui remplaceront les vieux destroyers et les vieilles frégates, 65 chasseurs de nouvelle génération pour remplacer les CF18, de 10 à 12 nouveaux aéronefs de patrouille maritime pour remplacer la flotte des *Aurora*, 17 nouveaux aéronefs à voilure fixe de recherche et sauvetage et une nouvelle famille de véhicules et de systèmes de combat terrestre.

La réaction immédiate à la SDCD dans les milieux médiatique et universitaire, comme la chronique du Globe and Mail le soulignait à l'époque, a été pour le moins tiède. Cela n'était pas dû à un rejet des principes fondamentaux de la SDCD – qui rappelaient, en fait, certains principes énoncés dans les politiques de défense des gouvernements libéraux et progressistes-conservateurs

[illegible]

[illegible]

## Forced to Change: Crisis and Reform in the Canadian Armed Forces

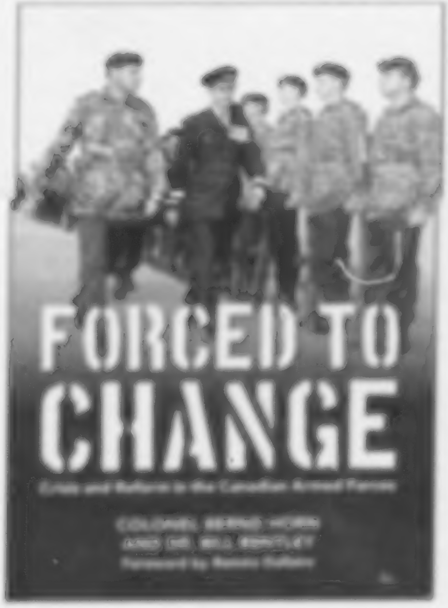
par Bernd Horn et Bill Bentley

Toronto, Dundurn Press, 2015

[illegible]

ISBN [illegible]

Critique de Daniel Gosselin




Ce livre raconte l'histoire des réformes qu'ont vécues les Forces armées canadiennes (FAC) et la profession des armes à la fin des années 1990 et au début des années 2000, à la suite des événements entourant le déploiement du Régiment aéroporté du Canada en Somalie dans le cadre d'une mission de maintien de la paix des Nations Unies en 1992-1993, et plus précisément à la suite du meurtre et de la torture d'un jeune Somalien en mars 1993. Les événements en Somalie et la réponse subséquente des dirigeants supérieurs des FAC et du ministère de la Défense nationale ont engendré une grave crise en matière de relations civilo-militaires au Canada et à une perte de confiance du gouvernement envers les FAC et, en particulier, envers ses officiers.

Deux auteurs chevronnés racontent ces événements dans *Forced to Change*. Le colonel Bernd Horn (maintenant à la retraite de la Force régulière des FAC) et Bill Bentley ont tous les deux servi comme officiers d'infanterie, et ont consacré plus de dix ans à travailler sur les divers aspects du perfectionnement professionnel dans les FAC. Les deux ont participé dès le début à l'amorce et à la mise en œuvre des réformes dans les FAC qui ont commencé en 1998 sous le lieutenant-général Roméo Dallaire, devenu depuis sénateur. Au début de 1998, le lieutenant-général Dallaire avait été nommé conseiller spécial auprès du chef d'état-major de la défense (CEMD) pour le perfectionnement professionnel des officiers.

Les deux auteurs ont continué de participer activement au perfectionnement professionnel des officiers et des militaires du rang (MR) au terme de leur travail initial au sein du bureau du conseiller spécial, principalement à l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) et à l'Académie canadienne de la Défense. Horn a dirigé la rédaction et a écrit plusieurs livres sur des questions militaires, l'histoire, les Forces spéciales et le leadership, alors que Bentley a contribué activement à *Servir avec honneur* et à d'autres publications officielles importantes sur la doctrine du leadership dans les FAC qui ont été publiées au début des années 2000. Pour leur remarquable contribution au perfectionnement professionnel des FAC, les deux auteurs ont reçu la Médaille du service méritoire. En un mot, ils sont bien qualifiés pour raconter cette histoire, compte tenu de leur point de vue de l'intérieur des événements qui ont mené aux réformes depuis la fin des années 1990.

Le livre est raisonnablement bien structuré. Il comprend six courts chapitres et un avant-propos par le sénateur Dallaire. L'ouvrage est bien écrit, avec conviction et est de lecture généralement agréable. Il présente cependant des répétitions, en particulier dans les deux premiers chapitres, lorsque les auteurs font des allers-retours dans le temps, ce qui a tendance à embrouiller un peu l'histoire. Le livre comporte une bibliographie sommaire : toutefois, pour une raison inconnue, tous les rapports majeurs de l'époque, comme le *Rapport de la Commission sur la Somalie*, le *Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* du ministre Young et *L'officier canadien au XXI^e^ siècle*, entre autres, y sont absents. Heureusement, pour les lecteurs désireux d'en savoir plus sur ces documents, les notes de fin contiennent une liste des principales sources.

Dans le premier chapitre, qui donne le ton au reste du livre, Horn et Bentley décrivent des événements qui ont mené à la crise, avec des explications sur le plan de la culture des dirigeants, de l'éthique et de l'éducation. Ils concluent, comme bien d'autres l'ont fait avant eux, que les FAC du début des années 1990 étaient dominées par une culture d'anti-intellectualisme dans laquelle l'expérience passait constamment avant l'éducation. Les auteurs soulignent que cette façon de penser a encouragé un état d'esprit conservateur et traditionnel, qui a contribué à une vue du monde très étroite et a créé un corps d'officiers largement intolérant à la critique, à l'autoexamen ou à une stimulation intellectuelle poussée. Les fondements du corps des officiers reposaient largement sur les traits de caractère personnels au lieu des connaissances professionnelles, limitant ainsi la capacité des officiers supérieurs d'acquérir les compétences nécessaires pour fournir des conseils stratégiques judicieux au gouvernement, ou à rester en contact avec une société qui devenait de plus en plus instruite[1]. La nature de la guerre froide, avec sa simplicité relative et son environnement opérationnel prévisible pour les armées occidentales, a aussi contribué à influencer et à renforcer la culture et les attitudes des FAC qui existaient au début des années 1990.

La solution, ou le « lien manquant », comme l'ont nommé les auteurs, pour régler cette crise de culture se trouve dans l'éducation supérieure des officiers (des études de maîtrise, de doctorat ou de postdoctorat en sciences humaines). Le lecteur ne devrait pas être surpris d'apprendre que les auteurs, deux officiers qui ont terminé des études de doctorat, sont d'ardents promoteurs des études supérieures pour éclairer l'esprit, améliorer la pensée critique et augmenter la maturité du jugement. Pour renforcer ce point, les auteurs consacrent un chapitre entier aux mérites des études – plus particulièrement aux études de deuxième et de troisième cycle – pour les officiers supérieurs.

Les auteurs critiquent sévèrement le corps des officiers de l'époque, en particulier les chefs d'état-major, qui dirigeaient la profession des armes au Canada, en poste dans les années 1980 et au début des années 1990. Ces officiers généraux n'étaient pas en mesure de voir les failles inhérentes dans la culture des FAC, prétendent Horn et Bentley, et ont ainsi manqué à préparer les chefs stratégiques des FAC pour qu'ils puissent assumer l'important rôle de traiter avec le gouvernement et de s'adapter aux multiples changements dans la société canadienne. En outre, les dirigeants supérieurs des FAC ont aussi manqué au maintien d'un éthos militaire sain et d'un professionnalisme militaire de norme

élevée, des éléments qui ont grandement contribué à la crise dans la première moitié des années 1990.

L'argument principal du livre figure clairement dans le titre, *Forced to Change* (obligé de changer). Vers le milieu des années 1990, parce que le gouvernement avait perdu confiance à l'endroit de la profession des armes en raison de son incapacité de s'autoréglementer et à l'endroit des officiers, en raison de leur incapacité de répondre de leurs actions, *il devait agir avec force pour réformer la profession et les FAC.* Ses interventions dans la profession des armes ont pris la forme de trois activités principales : l'établissement en 1995 de la Commission d'enquête sur la Somalie, qui a soulevé des doutes sur la capacité des FAC de s'autoréglementer et de rendre des comptes; le *Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* du ministre Doug Young en 1997, qui est devenu, avec ses 65 recommandations, le moteur principal des réformes des FAC, surtout en ce qui a trait aux études, au leadership et à la responsabilité; et le Comité de surveillance des changements au sein des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale (Comité de surveillance), qui a été mis sur pied en 1997, à titre de mécanisme externe pour faire le suivi des progrès des FAC dans la mise en oeuvre des réformes et des initiatives obligatoires. En plus du Comité de surveillance, d'autres nouvelles organisations ont été mises sur pied pour accroître la responsabilisation des FAC et du MDN[5]. En bref, la crise des relations civilo-militaires a obligé le gouvernement à intervenir rapidement, pour « contrôler » et « punir » les forces militaires canadiennes, comme l'affirment les auteurs.

La recherche pour le livre repose largement sur les expériences personnelles des deux auteurs, qui ont participé activement au processus de réforme, et sur un examen détaillé des principaux rapports publiés et des principales études réalisées à l'époque. De nombreuses recommandations clés pertinentes de ces études, particulièrement pour les éléments ayant trait à l'éducation, à la responsabilisation, au leadership et à l'éthos, sont reproduites dans le livre à l'intention du lecteur. Pour compléter les études et les rapports, les auteurs ont interviewé en 2010-2011 plusieurs principaux décideurs qui ont participé de près aux événements, comme d'anciens ministres de la Défense nationale, chefs d'état-major de la défense et sous-ministres. Le résultat de ces entrevues est fondamental pour le développement du récit dans le livre.

L'un des thèmes principaux du livre, constamment répété par les personnes interviewées, est le soutien aux changements, car même si de nombreuses personnes parlaient en faveur des changements et prétendaient les appuyer, certains officiers supérieurs s'y opposaient farouchement, se montraient intransigeants à accepter les nouvelles réalités des FAC, usaient de faux-fuyants et exerçaient de la résistance bureaucratique à toutes les occasions. Deux chapitres importants du livre explorent la forte résistance institutionnelle au changement et la mise en oeuvre graduelle des réformes entre 1998 et 2003.

Il y a beaucoup de partisans et de « bons » en faveur des réformes dans ces chapitres, principalement ceux qui ont été interviewés par Horn et Bentley et qui ont essayé de faire avancer l'institution et d'amorcer des réformes. Il y a aussi beaucoup de « méchants », qui ont constamment résisté aux changements et qui ont tenté de les ralentir au moyen de tactiques bureaucratiques. Malheureusement, les auteurs ont interviewé uniquement les « bons » pour ce livre; par conséquent, ils présentent peu de contre-perspectives au récit. Par ailleurs, ces entrevues ont eu lieu de 10 à 15 ans après les événements, et les auteurs n'ont pas utilisé d'autres sources que les études et les rapports publics, comme les lettres originales, la correspondance, les déclarations au Parlement, les discours et d'autres déclarations publiques, pour confirmer ou réfuter les témoignages des personnes interviewées. C'est ainsi qu'une partie importante de l'histoire est absente, et devra être racontée par les historiens futurs, lorsqu'ils auront accès aux principaux documents et à la correspondance de l'époque.

Pour clore le livre, Horn et Bentley font un examen critique de ce qui s'est produit depuis 2003 dans les FAC. D'un côté, selon les auteurs, des normes plus élevées d'éthos, la nouvelle doctrine en matière de *leadership des FAC*, une cohorte d'officiers qui compte de l'expérience dans des opérations complexes (principalement dans les opérations des FAC dans les années 1990, comme dans les Balkans), des officiers mieux préparés sur le plan intellectuel (ayant étudié au Collège des Forces canadiennes à Toronto et possédant un niveau général supérieur d'études de deuxième et de troisième cycle), et la création de l'Académie canadienne de la Défense en 2003 à titre de centre d'expertise pour diriger le perfectionnement professionnel dans les FAC, ont tous contribué à ce que les FAC soient en mesure de composer efficacement avec les opérations en Afghanistan (largement dépourvues de scandale, d'actes criminels et de comportements inconvenants). Comme les auteurs le soulignent, l'effort consacré en si peu d'années pour tenter de changer la culture des officiers dans les FAC est certes remarquable.

Inversement, Horn et Bentley demeurent préoccupés par la capacité des FAC de maintenir le changement remarquable qui s'est opéré dans la décennie 1997-2007, et argumentent que la guerre en Afghanistan a, encore une fois, mené à donner une importance beaucoup plus grande de l'expérience opérationnelle, au détriment des études supérieures (surtout pour les officiers supérieurs). Ils prétendent que le perfectionnement professionnel a connu plusieurs reculs depuis 2003, et que l'ancienne culture, qui accordait une importance excessive à l'entraînement et à l'expérience personnelle par rapport à l'éducation, se fait encore sentir dans de nombreux coins obscurs des FAC. La culture sous-jacente apparente de dévaloriser l'éducation est fortement ancrée dans les FAC, se plaignent les auteurs.

Alors qu'il est vrai que pendant l'apogée de la campagne militaire en Afghanistan, les études professionnelles militaires n'avaient pas le même attrait qu'un tour opérationnel en Afghanistan ou ailleurs, la réalité d'aujourd'hui est que la nouvelle cohorte d'officiers supérieurs des FAC est bien éduquée. En effet, une vaste majorité d'officiers supérieurs ont terminé des études de deuxième ou de troisième cycle en sciences humaines dans la dernière décennie, et tous ceux qui aspirent aux grades d'officiers généraux doivent avoir terminé le Programme d'études de sécurité nationale, d'une durée de 10 mois, à Toronto, ou un programme équivalent. Ces initiatives ne s'appliquent pas seulement aux officiers supérieurs : les militaires du rang supérieurs sont également mieux éduqués. En peu de mots, les officiers et les militaires du rang supérieurs de 2015 comptent une plus grande expérience et sont mieux éduqués que ceux qui dirigeaient les FAC il y a vingt-cinq ans.

À la fin, les auteurs terminent le livre avec un optimisme ténu suite aux récents événements et aux récentes décisions, comme l'examen du perfectionnement professionnel des officiers supérieurs, que le chef d'état-major a lancé en 2013, et la mise en oeuvre du Cadre de perfectionnement des leaders au sein des FAC. Ce dernier est axé sur un développement intellectuel qui offre un meilleur équilibre entre l'expérience et l'éducation, soutiennent les auteurs. Par ailleurs, Horn et Bentley seraient heureux de savoir que le nouveau chef d'état-major de la défense, le général Jonathan Vance, prévoit une rencontre de tous les officiers généraux à la fin du printemps 2016 pour discuter exclusivement de la situation de la profession des armes au Canada.

En résumé, ce livre raconte une histoire bien connue des officiers qui étaient en service dans les années 1990. Le compte rendu n'est cependant pas neutre, puisque les deux auteurs ont fait partie de la première équipe de perfectionnement professionnel des officiers et des organisations subséquentes qui ont reçu le mandat de faire avancer et de mettre en œuvre les réformes. Il est clair que ce livre traduit la passion et l'intense participation des auteurs sur plus d'une décennie pour mettre en place les nombreuses réformes que le gouvernement avait ordonnées, en particulier celles associées à l'amélioration de l'éducation supérieure des officiers des FAC.

Malgré les limites énoncées ci-dessus, ce livre mérite d'être lu attentivement. Pour commencer, il est le premier livre à essayer de saisir dans un seul ouvrage les étapes qui ont été prises par plusieurs personnes dans la profession des armes au Ministère et au gouvernement pour transformer les FAC et pour changer la culture de l'organisation, surtout en ce qui a trait à l'éducation supérieure, à la responsabilisation, au leadership et au professionnalisme militaire.

Mais le livre *Forced to Change* est important pour deux autres raisons. L'histoire dans ce livre est un rappel flagrant de la responsabilité et du privilège unique et exigeant qui sont conférés au corps des officiers en tant que groupe professionnel, et au chef d'état-major de la défense, en tant que dirigeant de la profession des armes au Canada, de rester vigilant et actif dans l'exercice de la gestion de cette profession. Plus important encore, ce livre souligne ce qui peut se produire quand le gouvernement perd la confiance à l'égard de la capacité de ses officiers supérieurs de gérer leur propre profession. Le gouvernement *peut* intervenir et le fera, de manière forte et rapide, pour obliger les FAC à changer.

Le major-général (à la retraite) Daniel Gosselin, *CMM, CD, est un ancien commandant du Collège des Forces canadiennes et de l'Académie canadienne de la défense. Il a aussi occupé les fonctions de Directeur général – Politique de sécurité internationale dans le Groupe des politiques, et a été membre de l'Équipe de transformation du général Hillier. Il est actuellement chef d'équipe du Groupe des initiatives du commandant du chef d'état-major de la défense, et enseigne à l'occasion aux officiers et aux cadres supérieurs au Collège des Forces canadiennes à Toronto.*

## NOTES

1. Dans l'introduction du livre, une date erronée (1992) du meurtre de l'adolescent somalien est indiquée.
2. Cet argument n'est pas nouveau. En fait, les auteurs insistent que ce point a été mis en évidence dans de nombreuses études dans les années 1990 : cet élément est bien exposé dans le contexte de l'Armée canadienne par Peter Kasurak dans son récent livre : *A National Force : The Evolution of Canada's Army, 1950-2000* (UBC Press, 2014).
3. Certaines de ces nouvelles organisations, en plus du Comité de surveillance, comprenaient : le Bureau de l'ombudsman, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire et le Conseil consultatif en matière d'éducation, et relevaient toutes directement du ministre de la Défense nationale.

# CRITIQUES DE LIVRES

## Endurance and War: The National Sources of Military Cohesion

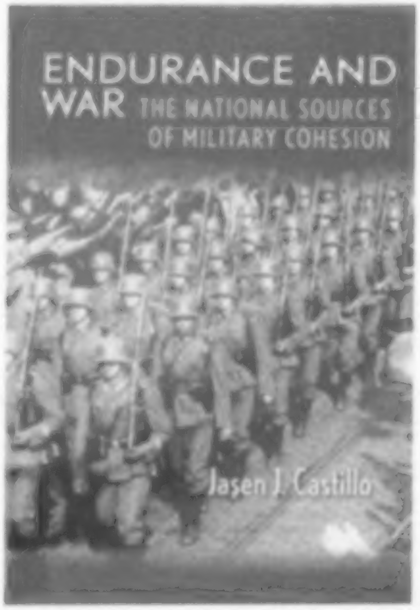
**par Jasen J. Castillo**

Stanford, CT, Stanford University Press, 2014

288 pages, 57,95 $ (couverture rigide)

ISBN 978-0-8047-8910-3

**Critique de Peter Williams**




Je m'intéresse depuis longtemps aux raisons qui poussent les soldats, les marins et les aviateurs à combattre, souvent contre toute attente, voire en l'absence de toute logique. Ainsi, au fil des années, les rayons de ma bibliothèque sont de plus en plus garnis de récits sur le commandement des bombardiers de la Seconde Guerre mondiale et sur les équipages des U-boot allemands, de même que de témoignages personnels de soldats du Commonwealth de la Grande Guerre. Dans tous ces cas, les participants ont subi des pertes qui seraient tout à fait inacceptables de nos jours, mais ils ont malgré tout poursuivi les combats. Pour quelles raisons? Cet ouvrage, que j'ai découvert dans la bibliothèque de la Défense nationale, m'a semblé des plus intéressants, et j'ai décidé de le lire.

Jasen Castillo est professeur adjoint à la Bush School of Government and Public Service de la Texas A & M University. Avec cet ouvrage, il a pour objectif de proposer une nouvelle théorie pour expliquer les liens qui unissent les combattants; ce qu'il appelle la théorie de la cohésion. Il étaye également son hypothèse sur les études de cas suivantes portant sur les armées du XX^e^ siècle :

- Allemagne, 1944-1945;
- France, 1940;
- Union soviétique, 1941;
- Nord-Vietnam (ici, l'auteur établit une distinction entre cette armée et le Viêt-cong);
- États-Unis, 1968 à 1972.

La théorie de la cohésion prend appui sur l'hypothèse que les forces armées de guerre d'un pays sont caractérisées par deux éléments clés : la capacité de combattre au champ de bataille et l'aptitude à résister aux pressions internes les poussant à l'effondrement si la victoire est de moins en moins probable. D'après M. Castillon, la cohésion militaire est par conséquent liée à deux variables : l'emprise du régime sur ses citoyens, et donc, sur ses forces armées et la mesure dans laquelle les forces en

question sont libres de se concentrer sur l'entraînement à la guerre. L'auteur soutient sa thèse en affirmant qu'il existe essentiellement quatre types de forces militaires, qui sont par ailleurs décrits dans les études de cas susmentionnées :

- *Messianiques*; hautement contrôlées par le régime, qui leur accorde néanmoins une grande indépendance en matière d'entraînement. L'étude de cas de l'armée allemande illustre ce type de forces;
- *Autoritaires*; le contrôle du régime est également très élevé, mais les forces n'ont pas la liberté d'action dont disposent les forces messianiques. L'Armée rouge soviétique de 1941 est présentée comme un exemple de ce type de forces. L'auteur mentionne toutefois qu'à mesure que la guerre progressait et que la victoire devenait plus certaine, la liberté au chapitre de l'entraînement augmentait;
- *Professionnelles*; l'auteur définit une armée professionnelle comme étant opposée à une armée autoritaire. Peu contrôlée par le régime, elle possède un degré élevé d'indépendance en matière d'instruction. Il me semble quelque peu ironique que l'armée américaine de l'ère du Vietnam, sur laquelle repose cette étude de cas, ne fût pas une véritable armée de volontaires. Par conséquent, certains lecteurs pourraient remettre en question le caractère « professionnel » que l'auteur y attache;
- *Apathiques*; aux antipodes des forces messianiques, caractérisées à la fois par un faible degré de contrôle du régime et peu d'autonomie militaire. L'armée française de 1940 est ici l'objet de l'étude de cas.

Pour chaque étude de cas, l'auteur décrit chaque armée en fonction des variables de la théorie de la cohésion; il tente par son texte et ses données d'étayer ses arguments. Dans une certaine mesure, il cherche également à exposer d'autres théories de la cohésion militaire, comme la théorie du groupe primaire, qui explique que les soldats poursuivent les combats et se battent pour leurs camarades aux niveaux tactiques inférieurs (p. ex., le niveau du bataillon) et non nécessairement pour de grandes causes, ni même par nationalisme. Pour ce qui est des armées allemande et française, l'auteur compare également leur rendement au champ de bataille et ce qu'il appelle leur « endurance » aux versions antérieures de ces forces qui ont combattu lors de la Première Guerre mondiale. À cette époque, ces deux armées appartenaient à la catégorie « professionnelle », ce qui prouve que les armées peuvent évoluer grandement en peu de temps.

Cet ouvrage est bien documenté, comptant 46 pages de notes et une bibliographie de 23 pages, où sont cités les auteurs d'ouvrages récents. L'ouvrage est parsemé de graphiques et de tableaux contenant des statistiques sur des domaines tels que les pertes au combat des Allemands et des alliés entre septembre 1944 et mai 1945 (la proportion des pertes infligées par les Allemands aux alliés étant largement supérieure à la proportion inverse). Les quelques cartes que contient l'ouvrage illustrent généralement des opérations de très haut niveau. Les lecteurs qui connaissent peu certaines des campagnes étudiées pourraient consulter préalablement des récits plus généraux sur ces manœuvres, afin de pouvoir placer les arguments de l'auteur en contexte. Ce n'est qu'un point mineur dans un ouvrage qui demeure captivant.

Le défi des livres portant sur des événements historiques est que bien souvent, le lecteur peut difficilement en tirer des leçons qui soient pertinentes pour leur expérience actuelle. Par ailleurs, on peut facilement se laisser emporter simplement par l'intérêt que suscitent les récits de guerre du passé. Même si l'auteur a un style captivant, il n'hésite pas à se poser la question suivante : Et alors? Il offre un point de vue sur la façon dont la défense américaine et le milieu de la sécurité, en particulier, pourraient appliquer la théorie de la cohésion aux éventuels adversaires, particulièrement la Corée du Nord, l'Iran, la Chine, ainsi qu'aux ennemis affrontés récemment en Afghanistan. Je ne vais pas révéler la fin en répétant les paroles de l'auteur, mais on peut se demander si cet ouvrage ne pourrait pas faire partie des lectures obligatoires dans les échelons supérieurs du Pentagone.

En raison du style de l'auteur, ce livre se lit comme un manuel, ce qui est peut-être son intention. Je crois que cette caractéristique, qui m'a semblée dérangeante au premier abord, est en réalité un moyen efficace pour l'auteur de faire valoir son point de vue; j'ai trouvé ses arguments pour défendre la théorie de la cohésion plutôt convaincants. Cet ouvrage serait utile pour la formation des officiers. En repensant à l'époque où j'étais élève-officier au Collège militaire royal (CMR), alors qu'un des textes du cours de leadership et de gestion militaire était l'ouvrage d'Anthony Kellet, Combat Motivation[1] (que je possède encore et qui, d'après ce que j'en sais, est devenu une rareté), je me dis que l'objet de la présente critique serait un ajout très intéressant au matériel de cours du CMR. Je le recommande fortement.

*Le* colonel P.J. Williams *est actuellement Directeur – Vérification du contrôle des armements au sein de l'État-major interarmées stratégique.*

## NOTES

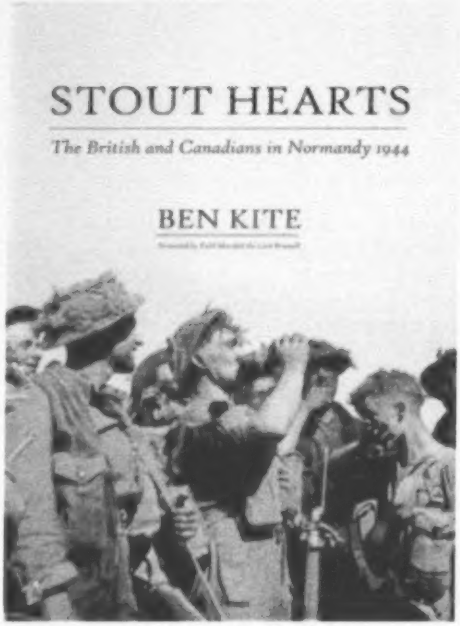
1. Kellet, Anthony. *Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle*, Boston, Kluwer-Nijhoff Publishing, 1982.

## Stout Hearts The British and Canadians in Normandy 1944

par Ben Kite

Solihull, Helion & Company, 2014
476 pages, 46,5 $
ISBN : 978-1-909982-55-0

Critique de David Yarker




*Stout Hearts: The British and Canadians in Normandy 1944* est un ouvrage intéressant et quelque peu étonnant. Son auteur, Ben Kite, est un membre actif du British Intelligence Corps; il possède une vaste expérience opérationnelle. Dans ce livre, il ne se contente pas de faire le récit analytique de la campagne de Normandie : il vise plutôt à expliquer comment « une armée de terre travaille lors des opérations » [TCO]. Il examine donc dans ses moindres détails une armée de terre particulière lors d'une campagne particulière – le 21[st] Army Group, en Normandie. Même si cet ouvrage porte sur l'armée de terre britannique et canadienne en Normandie, il est en réalité axé sur la définition de cette armée de terre et par extension, sur celle d'une armée de terre moderne en général.

L'auteur prend appui, à cette fin, sur deux structures reliées entre elles. Il utilise d'abord différents éléments de l'armée de terre de terre pour construire la trame narrative de base. Après un rapide aperçu de la campagne de Normandie (expédiée en six pages, dont une photographie), l'ouvrage examine en dix chapitres, tour à tour, les grands éléments constitutifs de l'armée de terre, en commençant par l'infanterie. Viennent ensuite les autres armes de combat, ainsi que les éléments qui sont moins fréquemment analysés et qui font que l'armée de terre est bien plus que la somme de ses unités : services de santé, renseignement, logistique, appui naval et aérien, personnel et quartier général. Chacun de ces chapitres résume le rôle de l'élément au sein de l'armée de terre ainsi que ses principaux équipements et tactiques. Dans certains des chapitres, particulièrement ceux qui portent sur les volets dont on parle moins, comme les services de santé et de renseignement, l'auteur offre des points de vue intéressants que l'on retrouve rarement dans les récits de campagne.

Toutefois, l'intérêt de cet ouvrage tient surtout des nombreuses citations provenant de ceux qui ont servi pendant la campagne. Le livre regorge de longues citations de différents militaires de tous les niveaux qui ont servi au sein du 21[st] Army Group en Normandie; bien souvent, elles sont tirées de sources qui n'ont pas été publiées. Il ne fait aucun doute que cette approche, en plus de renforcer l'ouvrage, guide le lecteur dans un texte qui peut parfois devenir plutôt technique. Il arrive à de rares occasions que les paroles citées ne soient pas parfaitement adaptées au contexte ou ne portent pas exactement sur la question, ce qui brise le rythme ou le ton du livre. En général, toutefois, la vaste majorité des longues citations se tient très bien et donne un portrait cohérent d'une armée de terre générique au cours des opérations et de la campagne de Normandie en soi, ce qui témoigne de la qualité de ce livre. Les récits personnels et les questions techniques que soulève l'auteur sont également étayés par un grand nombre de photographies, de cartes et de graphiques.

Grâce à ces deux structures interconnectées, cet ouvrage atteint de façon admirable ses deux objectifs, avec en toile de fond, la campagne de Normandie : examiner en quoi consiste une armée de terre moderne et faire connaître le point de vue des soldats qui ont combattu en Normandie. Un petit point faible de ce livre est sa conclusion. L'auteur conclut son ouvrage sur la fin de la campagne, mais certaines des leçons qu'il tire ne découlent pas logiquement du reste de l'ouvrage; l'affirmation que la division est le niveau essentiel de la guerre est un exemple. La conclusion est toutefois brève et n'enlève rien au plaisir que procurent plusieurs centaines de pages qui guident le lecteur dans les bocages de la Normandie pour lui faire connaître une armée de terre moderne. Encore une fois, il s'agit là de la force réelle de ce livre – faire revivre une armée de terre au cœur d'une campagne.

*Stout Hearts* convient bien à ceux qui souhaitent mieux comprendre les opérations terrestres modernes en général, mais intéressera également ceux qui possèdent une plus grande expérience du domaine. J'ai constaté avec étonnement, à la lecture de cet ouvrage, à quel point les grandes structures du 21[st] Army Group m'étaient familières; j'ai pu mieux comprendre la campagne de Normandie en me rappelant mes propres expériences à titre d'officier subalterne de la 2[e] Brigade, cinq décennies plus tard. L'auteur évite les explications sur la structure d'une armée de terre, choisissant plutôt de mieux faire comprendre les éléments constitutifs de cette armée grâce aux mots de ceux qui y ont servi. Ben Kite offre ainsi une perspective captivante sur une armée de terre lors des opérations.

*Le* lieutenant-colonel David Yarker, CD, *est un membre actif du Corps des transmissions royal du Canada et est diplômé du CMRC en génie physique, en histoire et en sciences militaires.*